

**DARIO NOLLI**

**EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: categorias e critérios para orientação e avaliação dos cursos de graduação**

**FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 2001**

**DARIO NOLLI**

**EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: categorias e critérios para orientação e avaliação dos cursos de graduação**

**Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção (Área de concentração: Gestão da Qualidade e Produtividade), e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.**



---

**Prof. Ricardo de Miranda Barcia, PhD.**  
**(Coordenador)**



---

**Prof. José Francisco Salm, PhD.**  
**(Orientador)**



---

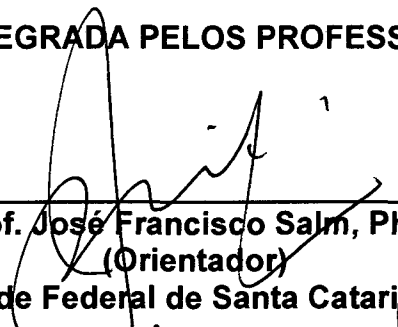
**Prof. Nério Amboni, Dr.**  
**(Coorientador)**

**FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 2001**

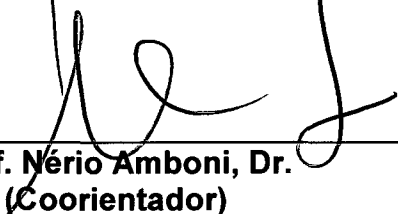
**DARIO NOLLI**

**EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: categorias e critérios para orientação e avaliação dos cursos de graduação**

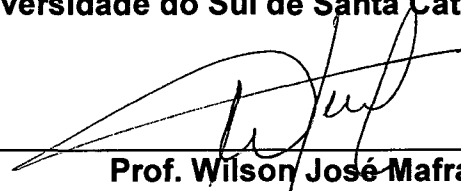
**BANCA EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:**



\_\_\_\_\_  
**Prof. José Francisco Salm, PhD.**  
(Orientador)  
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)



\_\_\_\_\_  
**Prof. Nério Amboni, Dr.**  
(Coorientador)  
(Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC e  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL)



\_\_\_\_\_  
**Prof. Wilson José Mafra, Dr.**  
(Moderador)  
(Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC)



\_\_\_\_\_  
**Prof. Hilton Amaral, Dr.**  
(Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC)



\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Maria Ester Menegasso, Dr.ª.**  
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)

**FLORAINÓPOLIOS, DEZEMBROS DE 2001**

## **DEDICATÓRIA**

### **DEDICO ESTE TRABALHO**

**À**

**Dilma Terezinha, Daniel Enrico e Diogo Enrico,** esposa e filhos, razão de vida e desafio constante e permanente do aprender, que com paciência, apôio, carinho e coragem renunciaram horas de convivência.

**À**

**Olimpia,** mãe corajosa e dedicada, simples e sincera.

**À**

**Pietro, (in memoriam),** pai incentivador na busca do saber, cuja vida foi meu primeiro exemplo de dignidade, honestidade e integridade.

**À**

**Todos os meus familiares,** pela união, confiança, amizade fraterna e carinho.

## AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão às pessoas e instituições que graças a sua colaboração, foi possível a viabilização e realização deste trabalho de tese, em especial:

Ao Professor José Francisco Salm, que com sua aguda inteligência, vasta cultura, postura profissional, segurança e competência, orientou este trabalho de tese.

Ao Professor Nério Amboni, solidário, companheiro e atencioso coorientador, pelos esclarecimentos, sugestões, acompanhamento, disponibilidade e incentivos dispensados na consecução deste trabalho.

A Professora Maria Ester Menegasso, pelo acompanhamento e também como interlocutora atenta, pelas sugestões colocadas com sua competente capacidade intelectual e profissional, e por seu apôio seguro e contínuo.

Ao Professor Wilson José Mafra, pelas sugestões e comentários, e que muito me prestigiou com sua presença como membro da banca examinadora.

Ao Jânio Pedro Nolli, irmão dedicado, paciente e atencioso, por suas sugestões e valiosa contribuição na formatação deste trabalho.

A Osvaldina Maria dos Santos, cunhada prestimosa e incentivadora incansável, pelo apôio e contribuição significativa na construção do referencial bibliográfico.

Aos Professores Ailton Barbosa, Jorge de O. Musse, Pio Campos, César Maluta, João de Azevedo, Enori Carelli, Irma Teresinha, e Sandra Makovieki, entre outros, dedicados amigos e incentivadores incansáveis em todas as horas.

Ao Arnaldo J. de Lima e Lafayette Cruz, amigos e colegas de curso.

A UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina, na pessoa de seu Magnífico Reitor e ao seu Centro de Ciências Tecnológicas – CCT, onde exerço o magistério, pela oportunidade e condições oferecidas que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

A direção do Centro de Ciências Tecnológicas da UDESC, pela compreensão e confiança.

Aos colegas do Departamento de Matemática do CCT/UDESC-Joinville, por acreditarem no meu trabalho.

A UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, na pessoa de seu Coordenador, de seus professores e de seus funcionários.

Aos cordiais amigos e amigas da Reitoria da UDESC, em particular, das Pró-Reitorias de Ensino e de Pesquisa e Desenvolvimento, pela atenção e apoio.

Aos parentes, pelo carinho e estímulo durante todo o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

A todos aqueles que de uma forma ou outra contribuíram para a realização deste trabalho de pesquisa, compartilho esta tese.

## RESUMO

Busca-se, nesse estudo, construir categorias e critérios que possibilitem orientar e avaliar a eficácia dos cursos de graduação, dentro da visão e da percepção contextualizada do autor, fundamentada em sua experiência e na pesquisa bibliográfica. Caracteriza-se como um estudo exploratório, descritivo, qualitativo e avaliativo, combinando aspectos de dimensões objetiva e subjetiva na descrição dos fundamentos teóricos e práticos relacionados ao objeto de análise, a instituição de ensino superior, mais especificamente o desempenho do curso de graduação. Focaliza-se, nessa discussão, desde os tópicos geradores de controvérsias acerca da formação de especialistas versus generalistas, até o fenômeno globalização. Na visão de Wiener, um dos pioneiros da cibernética, a especialização e a generalização extremadas acabam levando à insensatez, pois, o especialista acabaria sendo aquele que saberia tudo sobre nada, enquanto o generalista acabaria sabendo nada sobre tudo. Já com o suporte tecnológico, fornecendo a mediação rápida de informações, estão sendo reduzidos os obstáculos gerados por tempo e espaço, dessa maneira auxiliando a centrar a capacidade de interpretar, por antecipação, as oportunidades e os novos desafios dentro das organizações sociais hoje. Trata-se da informação organizada, transformada em conhecimento articulado, isso complementado por mecanismos capazes de tornar a informação disponível, podendo ser utilizada mais rapidamente por toda uma organização social em busca de alto padrão de qualidade para um desempenho competitivo melhor. Em função de suas múltiplas finalidades e do desenvolvimento de suas atividades, a universidade deve responder por funções conflitantes para muitos de seus membros, às necessidades de desenvolvimento em geral, considerando o seu mérito de ser capaz a um atendimento de clientes cujos perfis e necessidades diferenciam-se do meio social comum. É no curso de graduação onde se processa a troca, o desenvolvimento e a experimentação de conhecimentos significativos, consistentes e criativos requisitados pelo novo mercado de trabalho. Por ser nesse nível que se reformulam as relações entre docentes e alunos, entre a escola e a comunidade; por ser nele que se revolucionam os processos e as metodologias de aprendizagem que permitem, continuamente um novo diálogo com os indivíduos e a organização. É com essa percepção que são construídas as categorias e os critérios

de análise e estudo, desvinculados da preocupação comparativa e competitiva, desvinculados do corporativismo por parte de quaisquer segmentos da instituição, e, ainda, desvinculados de toda e qualquer dominação filosófico-ideológica nela existente, para construir um mecanismo que possa servir como orientação para os dirigentes de cursos de graduação promoverem os ajustes necessários, redefinirem estratégias que visem preparar o pensamento das pessoas (alunos), a buscar a verdade sem constrangimento ao nível da responsabilidade intelectual, que possibilite ao indivíduo (e também à instituição) sair de seu próprio enraizamento, para a construção de uma consciência e conduta responsável, e, assim redimensionarem seus esforços, se for o caso, no intuito de buscar a melhor e mais eficaz maneira de desenvolvimento e orientação, encaminhando os formandos para a jornada de novos futuros como profissionais egressos desses cursos de graduação.



## ABSTRACT

Through the present study there will be constructed a categories and criterions making they possible to evaluate the efficacy of graduation courses, contextualizing the authors own experiences by a bibliographic research. It is characterized as an exploratory, descriptive, and evaluating study. Combining the objective and subjective dimensions at its description on theoretic fundaments and the practical aspects related to the analyzed object, there was established the discussion around following: focalization on topics since the argumentative controversies or the formal education which concerns specialization versus generalization, reaching out to the phenomenon globalization. For the one of the leading author on the science of cybernetics, Wiener, the extremes on both the first items, turn the specialist to know "everything about nothing", while the generalist would know "nothing about everything". However, with the help of technology, the speed in issuing information reduces obstacles, which are generated by time and space distance, centering the interpretative skills and faculties on the anticipation of opportunities joint to challenges appearing as new factors in the social organizations. At present, information ca be transformed into articulated knowledge and complemented by mechanisms for prompting its immediate use. The social institutions benefit from those commodities, achieving higher standards on life and knowledge quality. University activities should respond to those functions in conflict with its members and their needs to effectively developing further on. The many human facets should be attended at the under graduation courses: exchanges of the developmental and experimental knowledge are taking place in view on the new demands of the labor market; a new relationship among student-teacher and school-community promotes a new kind of dialoguing. Under these perceptions, the categories of analysis and evaluation criteria are constructed, letting out the comparative and competitive trends. There should be maintained the distance from political party corporation philosophy and ideals, on the part of any of the University fractions, segments, or departments. Still should there be no philosophical ideological links, so that just those mechanisms could be constructed whose guidance would benefit the Heads of the Courses for the needed adjustments, for newly defined strategies to promote thinking faculties aiming to seek for unrestricted truth, so that individual and institution could leave behind their own social routing. A

reaction against the confinement of the involved members would provide the construction of a responsible consciousness and behavior, providing an also new dimension for the degree of engagement of the institution's graduated.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>01</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
1.1 Exposição do assunto	01
1.2 Organização do documento	06
1.3 Descrição do tema e do problema	08
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo geral	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 Justificativa para a escolha do tema da tese	15
1.6 Originalidade, ineditismo, relevância do tema da tese e contribuição	17
1.6.1 Originalidade	17
1.6.2 Ineditismo	18
1.6.3 Relevância do tema da tese e contribuição	18
1.7 Limites da tese	19
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>21</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>21</b>
2.1 A organização universidade	21
2.1.1 As concepções de universidade	21
2.1.2 A universidade latino-americana	32
2.1.3 A universidade brasileira	33
2.2 Desempenho organizacional	52
2.2.1 A questão da avaliação: considerações iniciais	52
2.2.2 Ambiente externo	58
2.2.2.1 Ambiente geral	72
2.2.2.2 Ambiente operacional	84
2.3 Objetivos organizacionais	93
2.4 Parâmetros de desempenho organizacional	109
2.4.1 Conceituação	109
2.4.2 Abordagens principais	120
2.4.2.1 O modelo de objetivos	120
2.4.2.2 O modelo de aquisição de recursos	123
2.4.2.3 O modelo de objetivos-recursos	127
2.4.2.4 Os modelos de satisfação dos participantes	129
2.4.2.5 Os modelos de função social	132
2.4.2.6 O modelo da contradição	132
2.4.2.7 O modelo alternativo	134

<b>CAPÍTULO III</b>	<b>137</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>137</b>
3.1 Caracterização da pesquisa: tipo e natureza	137
3.2 Enfoque e método de investigação	138
3.3 Definição dos termos principais	139
3.4 Técnicas de coleta e tratamento dos dados	140
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>142</b>
<b>4 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: categorias e critérios para a avaliação dos cursos de graduação</b>	<b>142</b>
4.1 Grupo I – Referente às características individuais do acadêmico	146
4.1.1 Ingresso	149
4.1.2 Processo	151
4.1.3 Resultado	154
4.2 Grupo II – Referente a fatores internos que se relacionam ao curso e a instituição	157
4.2.1 Currículos	158
4.2.1.1 Natureza didático-pedagógica	158
4.2.1.2 Pesquisa e desenvolvimento	166
4.2.2 Estrutura	168
4.2.3 Gestão	170
4.2.4 Docentes	173
4.3 Grupo III – Referente a fatores externos que não se vinculam estritamente ao ambiente institucional e se relacionam a determinantes de processos que têm reflexos nos cursos	177
4.3.1 Integração entre ensino superior e ambiente externo	177
4.3.2 O ensino superior no mercado do trabalho	181
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>185</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>185</b>
5.1 Conclusões	185
5.2 Recomendações	190
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>192</b>
<b>6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>192</b>
6.1 Bibliografia	199

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Quadro sinóptico das cinco concepções	23
QUADRO 2 – Universidade na visão sistêmica de Rice	39
QUADRO 3 – O subsistema pesquisa	40
QUADRO 4 – Matriz ambiental de complexidade / mudança	63
QUADRO 5 – Diversos objetivos de lucratividade – descrição e cálculo	97
QUADRO 6 - Contribuições e recompensas de diferentes stakeholders	125

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - A administração da educação no centro das conferências e contradições internacionais	46
FIGURA 2 – A organização e o ambiente externo: geral e operacional	71
FIGURA 3 – Modelo de objetivos-recursos	128
FIGURA 4 – Fatores que interagem no campo acadêmico	146
FIGURA 5 – Grupo I – Fatores definidores de categorias e critérios	149
FIGURA 6 – Grupo II – Fatores internos de relação com o curso	157
FIGURA 7 – Grupo III – Interação entre fatores externos e o curso	177

# **CAPÍTULO I**

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Exposição do assunto**

As transformações no campo da tecnologia, nas relações econômicas e culturais, no processo e desenvolvimento do trabalho, nas relações políticas e de poder fazem emergir e crescer um mercado consumidor mais instável e diferenciado, fazendo da competitividade a força que move as organizações na busca de novas formas e novos processos que as capacitem a fazer uma diferença e não apenas a realizar mudanças, isto é, o foco passa a ser não o que mudar, mas o que e como aprender.

Aprender não é treinar. Aprender encoraja a pessoa a pensar e descobrir por conta própria, de modo a melhorar a eficácia de sua organização, enquanto que treinar encoraja a pessoa a usar a informação fornecida.

Vivemos, segundo Oliveira, S. L. (1999), em uma “era organizacional”, distinguindo-se nossa sociedade, hoje, por permitir a proliferação de organizações (estatais, privadas, educativas, recreativas, religiosas, filantrópicas, etc.), onde o homem, nelas, não só despende a maior parte do seu tempo útil, como delas depende para satisfazer parcela cada vez maior de suas necessidades, passando com isto, a descobrir as limitações impostas por essa era organizacional para manifestações de sua individualidade, onde “de um lado, a ética da convicção, apontando a cada homem o que deve fazer para se realizar plenamente como indivíduo, de outro, a ética da responsabilidade apontando a cada um o que deve fazer para se integrar à vida social e às organizações”. (Oliveira, S. L. 1999, p. 81).

Com isto, defronta-se a organização com o desafio de, não apenas diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também, na compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde ela se encontra inserida e os objetivos das pessoas que a integram, o que aumenta a responsabilidade social da organização.

Neste sentido, para Etzioni (1989), as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos, e se caracterizam por:

- divisão de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, divisões deliberadamente planejadas para intensificar a realização de objetivos específicos;
- presença de centros de poder que controlam e dirigem os esforços para seus objetivos;
- recombinação do seu pessoal por meio da substituição, transferências e promoções.

Parsons (apud Mouzelis, 1975), concebe a organização como um sistema social composto de vários subsistemas (grupos, departamentos, etc.), incluído em outros sistemas sociais mais amplos (comunidade, sociedade). Analisa o sistema organizacional do ponto de vista institucional – cultural, isto é, o ponto de partida e o centro de atenção se situam nos valores e sua institucionalização em contextos funcionais diferenciados. Neste sentido, os valores organizacionais (que devem estar em harmonia com os valores sociais mais amplos), legitimam os objetivos da organização acentuando a contribuição do sistema às exigências funcionais do sistema mais amplo. Isto capacita a organização a manter a primazia de seus objetivos sobre os de seus diversos subsistemas, ademais, a reivindicar um lugar prioritário e direitos na sociedade quando competir com seus concorrentes na consecução de recursos. Identifica quatro tipos de problemas ou exigências funcionais básicas que cada sistema (organização) deve resolver para sobreviver:

**1º - Adaptação** – se refere aos modelos normativos reguladores do processo de financiamento, de recrutamento de pessoal, gestão de bens e aquisição de equipamentos.

**2º - Cumprimento de objetivos** – se refere à movimentação dos recursos organizacionais para o cumprimento dos objetivos da organização, ou seja, encontrar o melhor modo de adaptar os meios aos objetivos.

**3º - Integração** – se refere às relações existentes entre as unidades componentes do sistema, ou seja, o processo que assegura um grau adequado de solidariedade e coesão entre os subsistemas.

**4º - Problemas de latência** – se referem às exigências funcionais de manutenção do modelo organizativo e a ordenação da tensão, isto é, procedimentos que assegurem que os compromissos motivacionais do indivíduo sejam adequados para a correta realização da sua tarefa organizacional.



Assim, adaptação e cumprimento de objetivos se referem à relação do sistema com seu meio, enquanto que a integração e problemas de latência se referem as condições internas do sistema.

Hall (1984) examina as organizações considerando seu impacto nos indivíduos, nas categorias (classes) de indivíduos, nas comunidades e na sociedade como um todo (como um agente de mudança no processo de mudança social tanto como requisito quanto como agente de resistência à mudança). Neste contexto, destaca a complexidade da organização, com seus inúmeros elementos e fatores diversificados que a afetam, concebendo-a como um todo e de forma abrangente como “uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos”. (Hall, 1984, p. 23).

Na visão adotada por Hall, as organizações são reais na medida em que fatores estritamente organizacionais respondem por parte do comportamento dos indivíduos em todas as épocas nas organizações. Assume a posição de que os fatores organizacionais podem explicar todas as variações do comportamento em algumas circunstâncias, e, em outras, os fatores organizacionais interagem com outros determinantes comportamentais. Adota ainda, na relação indivíduo (ou grupo) – organização, uma posição realista, sustentando que o mundo externo à cognição individual é um mundo real composto de estruturas factuais, tangíveis e relativamente imutáveis. Consolida sua posição adotada, na perspectiva positivista, no sentido de que procura explicar e prever o que acontece no mundo organizacional através da busca de regularidades e relações causais entre os elementos relacionados com as organizações.

Maximiano (2000) define organização como um sistema complexo, formada de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito, ou seja, uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços através da divisão do trabalho e dos processos de transformação.

Sveiby (1998) ao examinar as organizações do conhecimento caracteriza-as como organizações que convertem informações em conhecimento; que trabalham com profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade,

profissionais da reflexão, que possuem poucos ativos tangíveis e menos valiosos que os ativos intangíveis (idéias, relações com empresas e outras pessoas, marcas, competência dos funcionários, relacionamento com clientes e fornecedores, etc.); que se apóiam em clientes e fornecedores como forma de aumentar suas bases de conhecimento, concluindo que “estamos abandonando a maneira industrial de ver o mundo, mas ninguém pode afirmar com certeza o que está por vir. (...) Entretanto, parece razoavelmente óbvio que informação e conhecimento, no sentido mais amplo, estão adquirindo mais importância. Assim, por mais que descrevamos a nova sociedade que estamos criando, faz mais sentido vê-la em termos de conhecimento”. (Sveiby, 1989, p. 31).

Etzioni (1989) aborda a questão das organizações com múltiplas finalidades, que simultânea e legitimamente, buscam a consecução de dois ou mais objetivos. Enfatiza que

“muitas das organizações com múltiplas finalidades tendem a atingir seus objetivos separadamente, e todas elas reunidas, mais eficiente e competentemente que as organizações de uma finalidade única da mesma categoria. (...). A maior parte das descobertas científicas da última década provem dos corpos docentes de universidades que combinam ensino e pesquisa, e não de pessoas ocupadas integralmente em organizações de pesquisas”. (Etzioni, 1989, p. 19).

Apresenta, em suas considerações, as principais razões que levam as organizações de finalidades múltiplas a ser mais eficientes do que as de finalidade única, quais sejam:

- a busca de um objetivo aumenta as possibilidades de atingir um outro, dentro de certos limites;
- apresentam maior atração que as de finalidade única, porque em geral, a melhor qualidade está associada à multiplicidade;
- a combinação de dois serviços, para muitos indivíduos, é mais atraente por permitir satisfazer um número maior de necessidades de sua personalidade;
- por oferecerem maiores oportunidades de ajustamento.

Neste contexto, encontra-se o ambiente acadêmico que apresenta um número considerável de organizações que combinam ensino, pesquisa e extensão (no nosso caso, característica legal, obrigatória e permanente para todas as universidades), outro grupo, também considerável, de organizações que combinam a excelência do

ensino e extensão (no nosso caso, característica legal, obrigatória e permanente para todos os centros universitários).

Leitão (1985) considera a universidade uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas.

Suas tarefas, relacionadas com as funções de ensino, pesquisa e extensão (prestação de serviços à comunidade), embora indissociáveis (art. 9º do Decreto Lei nº 2306, de 17.08.1997, e art. 52 da Lei nº 9394, de 20.12.1996), tem uma organização característica que difere da organização requerida para as demais e, da organização como um todo. A comparação pura e simples com as demais organizações públicas e privadas não é fácil, pela grande variedade de categorias existentes.

Historicamente, no século XI, mais precisamente, em 1088 é que surge a primeira universidade do mundo, em Bolonha (Itália), trazendo um ensino independente da igreja, que, desde 787 era obrigação de todo o monastério e abadia ter a própria escola para ensinar salmos, música, canto, aritmética e gramática, ainda resquício das determinações do imperador Carlos Magno.

Já nos séculos XII e XIII (Paris, Oxford, Cambridge e Salamanca, etc.) é que se traçaram, com mais nitidez, as características básicas que geraram a idéia de universidade. Sua missão inicial era o ensino, que só foi substancialmente estabelecida e consolidada como uma estrutura de ensino na Europa no início do século XVI, onde, de um lado, a universidade se caracterizou: como um grande refúgio de toda a atividade intelectual e um significativo elemento de progresso social, de evolução técnica e de desenvolvimento econômico; como um espaço de confronto de culturas e de experiências; como uma alavanca que favoreceu a mobilidade das pessoas, das idéias, das descobertas e das inovações; e de outro lado, exerceu sua função crítica ao mesmo tempo em que promovia valores como tolerância e pluralismo.

Passou e venceu crises, que por vezes:

- a fizeram mais escolástica que inovadora;
- transformaram seu estado de espírito mais corporativo;
- afastaram seu ensino do movimento científico e literário da época;
- tornaram sua organização inadequada; e,

- assumiu caráter religioso muito inadequado.

Só no século XIX a pesquisa, aparece como atividade institucional (até então constituída atividade pessoal), que força a universidade a se adaptar a esta nova função, introduzindo diversas modificações na concepção estrutural daquela universidade:

- a matéria prima passa a ser as idéias e não as pessoas;
- desenvolvem-se os laboratórios e as bibliotecas;
- passa-se do orçamento interno aos fundos externos;
- a avaliação do desempenho passa a considerar não somente a qualidade do aluno, mas também as respostas dadas às questões científicas;
- mudança nas relações entre professores e entre professores e alunos;
- aparece e se aguça a questão da autonomia acadêmica (professores buscam a liberdade de opção pela linha de pesquisa de seu interesse frente a universidade ou seu departamento);
- aumenta o relacionamento (pela pesquisa) com as agências governamentais e com a indústria, na busca de recursos que a instituição não é capaz de prover.

A terceira função, extensão, absorvida pela universidade, ampliou a complexidade da questão organizacional, agravando ainda mais as questões da autonomia e da liberdade acadêmica de cada professor, para sua execução, que são inseparáveis de sua responsabilidade perante a sociedade.

## 1.2 Organização do documento

O presente documento está dividido em seis capítulos cujo conteúdo pode ser assim sintetizado:

O **primeiro capítulo** caracteriza a introdução do estudo, apresentando a exposição do assunto e a organização do documento, onde de forma sucinta é desenvolvida uma visão geral do entendimento da organização como objeto de estudo e analisa, dentro de um ponto de vista institucional e cultural, buscando referenciar seu impacto nos indivíduos, nas comunidades e na sociedade como um todo. Particularmente é apresentada uma visão generalizada do ambiente acadêmico, especialmente da organização universitária, por apresentar a característica de responder por funções, por vezes conflitantes, que vem a dificultar

seu governo, fazendo de seu desempenho um processo complexo, que depende e múltiplos fatores (sociais, políticos e culturais) que interagem com seus elementos estruturais, afetando sua gestão. Na seqüência deste capítulo, encontra-se a discussão do tema e do problema, onde é abordada a questão da eficácia do curso de graduação. Aqui são definidos os objetivos da pesquisa, sua justificativa, originalidade, ineditismo, relevância e contribuição, bem como, os limites da tese.

No **segundo capítulo** é desenvolvida a fundamentação teórica, compreendendo primeiramente uma caracterização da organização universitária, onde são apresentadas, e rapidamente discutidas, as principais concepções dos modelos de universidade, trazida para dentro da realidade da universidade latino-americana, focalizando mais diretamente a universidade brasileira, dando destaque para os modelos decorrentes das teorias administrativas que exercem influência sobre ela. Na seqüência, é focalizado o desempenho organizacional abrangendo aspectos como avaliação e ambiente externo compreendido pelas variáveis do ambiente geral e do ambiente operacional. Em continuidade, um terceiro momento apresenta o estudo dos objetivos organizacionais, que, por sua vez, constituem as características das organizações, e fundamentam seu planejamento, estruturação, motivação e controle, servindo de diretrizes na tomada de decisões, avaliações, tendências ambientais, e para aumentar a eficiência organizacional. Finalizando, são apresentados os parâmetros de desempenho organizacional, destacando a eficácia organizacional focalizada na abordagem do modelo de objetivos, que a avalia, preponderantemente, com base nos objetivos organizacionais que devem ser alcançados a fim de que a organização seja bem sucedida; na abordagem do modelo de aquisição de recursos, fundamentada na estratégia de sistema aberto, onde a organização é considerada como dependente de fatores do ambiente externo; na abordagem do modelo de objetivos-recursos, na qual a eficácia organizacional é fundamentada tanto na estratégia de sistema aberto quanto na estratégia de sistema fechado; na abordagem dos modelos de satisfação dos participantes, onde o indivíduo é o quadro fundamental de referência; na abordagem dos modelos de função social, onde o quadro de referência é baseado no que as organizações fazem com ou para a sociedade na qual estão inseridas; na abordagem dos modelos de contradição, que procuram abranger todos os aspectos

que servem para medir a eficácia organizacional; e na abordagem do modelo alternativo de Oliveira (1999), fundamentado na teoria sistêmica.

O **terceiro capítulo** apresenta a metodologia de desenvolvimento deste trabalho de tese, através da caracterização da pesquisa (tipo e natureza), do enfoque e método de investigação, da definição dos termos principais e das técnicas de coleta e tratamento dos dados.

No **quarto capítulo** são apresentados as categorias e critérios considerados como as de maior relevância para a orientação e avaliação da eficácia dos cursos de graduação. Estas categorias e critérios, não representam um produto acabado, mas sim, um referencial, um guia que poderá ser utilizado como subsídio pelos administradores e/ou coordenadores dos cursos de graduação, quando de sua estruturação (reestruturação), implementação, adaptação e ajuste no projeto pedagógico do curso, na medida necessária.

O **quinto capítulo** são apresentadas as conclusões e as recomendações decorrentes deste estudo.

No **sexto capítulo** são apresentados o referencial bibliográfico utilizado e a bibliografia, pesquisada e que serviu de base para o desenvolvimento deste trabalho de tese.

### 1.3 Discussão do tema e do problema

Muitas profissões no decorrer do tempo desapareceram com o avanço da tecnologia (tais como: o copista com a invenção da prensa, o estafeta com a invenção do telefone, o acendedor de lampião com a chegada da energia elétrica, etc.), muitas outras devem desaparecer (hoje estão rapidamente desaparecendo, por exemplo: a profissão de telefonista, datilógrafo, e dos ferramenteiros), como outras tantas estão surgindo alavancadas pelos avanços acelerados das novas tecnologias, pelas mudanças no estilo de vida e pelas constantes reviravoltas promovidas pela economia mundial no mercado de trabalho, fazendo com que postos de trabalho, principalmente na indústria, estejam fechando enquanto se apresenta cada vez maior a abertura no setor de serviços. Diante deste quadro, não basta buscar uma faculdade, um curso, mas, mais importante que isto, é atentar que

o uso que deve ser dado ao conhecimento adquirido na faculdade ou no curso deve mudar.

As novas tecnologias disponibilizadas ao curso e, por conseguinte introduzidas na escola devem levar a fazer coisas novas e pedagogicamente importantes que de outras maneiras não poderiam ser realizadas. É neste sentido que Mercado (1999), coloca que:

“as novas tecnologias criam novas chances de reformular as relações entre alunos e professores e de rever a relação da escola com o meio social, ao diversificar espaços de construção do conhecimento, ao revolucionar processos e metodologias de aprendizagem, permitindo à escola um novo diálogo com os indivíduos e com o mundo. Para isso, é fundamental colocar o conhecimento a disposição de um número cada vez maior de pessoas, dispondo de ambientes de aprendizagem em que as novas tecnologias sejam ferramentas instigadoras, capazes de colaborar para uma reflexão crítica, para o desenvolvimento da pesquisa, sendo facilitadora da aprendizagem de forma permanente e autônoma”. (Mercado, 1999, p. 27).

O papel da universidade, da faculdade e principalmente do curso de graduação será não apenas de formar especialistas, mas pessoas críticas de suas próprias profissões, que tenham a visão abrangente do ambiente, para entender qual o seu papel profissional na nova realidade que se configura, capacidade de interagir com outros setores e de atender as expectativas da sociedade.

A introdução de novas tecnologias na educação não pode ser considerada somente uma mudança de tecnologias, mas deve ser associada a uma mudança:

- 1º - no modo como se aprende;
- 2º - na interação entre quem aprende e quem ensina; e,
- 3º - no modo como se reflete sobre a natureza do conhecimento.

Para isto, é preciso que a própria escola defina que tipo de indivíduo ela quer formar e que as novas tecnologias apreçam fazendo parte de um processo de mudança na organização escolar e inovação no trabalho docente.

A medida de eficácia do curso está no alcance do trabalho futuro, uma vez que, potencializa o acadêmico para trabalhar após o curso (4 ou 5 anos após o ingresso), visando qualificá-lo dinâmico e criativamente para esta nova realidade, que, com certeza, não será a mesma de quando iniciou o curso.

Neste sentido, resultados de pesquisas apontam que grande parte das coisas com que um profissional vai trabalhar nos próximos cinco anos sequer foi inventada.

Isto mostra que mesmo o profissional mais atualizado hoje, pode estar desatualizado amanhã.

Aqui cabe a análise da dinâmica do conhecimento, de que não basta ao aluno buscar o conhecimento, mas, sempre que possível, participar da sua elaboração, no que vale dizer que não basta à universidade, faculdade ou curso fornecer o conhecimento, mas interativamente construí-lo, o que significa, constante adaptação (reconstrução). É preciso desenvolver a capacidade de incorporar novos conhecimentos, habilidades, compromissos éticos e sociais.

A sociedade, o novo mercado e a nova organização não querem só a formação, mas uma conduta que seja traduzida na capacidade de aprender continuamente.

Para Mercado (1999, p.33), "na era da informação, a experiência educacional diversificada será a base fundamental para o sucesso e para isso, o que os estudantes necessitam não é só dominar um conteúdo, mas dominar o processo de aprendizagem. Cada vez haverá mais necessidades de uma educação permanente, explorando todas as possibilidades oferecidas pela tecnologia".

Vale a pena considerar o que Dawbor (1999) coloca sobre as transformações mais significativas pelas quais deve passar o processo educativo, frente às mudanças na sociedade, ou seja:

"a – o repensar de forma mais dinâmica o universo de conhecimento a trabalhar, em que neste assumem maior importância as metodologias, reduzindo-se ainda mais a dimensão "estoque" de conhecimentos a transmitir;

b – a transformação da cronologia do conhecimento: a visão do homem que primeiro estuda, depois trabalha e depois se aposenta, torna-se cada vez mais anacrônica e a complexidade das diversas cronologias aumenta;

c – a modificação profunda da função do educando, em particular do adulto, como sujeito da própria formação diante da diferenciação e riqueza dos espaços de conhecimento nos quais deverá participar;

d – a vinculação da luta pelo acesso aos espaços de conhecimento, ao resgate da cidadania, em particular para a maioria pobre da população, como parte integrante das condições de vida e de trabalho;

e – a entrada em novas dinâmicas para entender sob que forma os seus efeitos podem ser invertidos, levando a um processo reequilibrado da sociedade quando hoje apenas reforçam as polarizações e desigualdades". (Dawbor, 1999, p. 123).

A idéia que se coloca é que o curso de graduação combine uma sólida educação geral com conhecimentos específicos; um conteúdo capaz de fornecer ao aluno



compreensão de processos, capacidade de transferir conhecimentos; agilidades para antecipar e resolver problemas, condições para aprender continuamente, habilidade para se relacionar e trabalhar em equipe. Não se quer com isto restringir as tarefas do curso de graduação na perspectiva única de preparar para o mercado, mas sim, em preparar para o trabalho, levando em consideração o interesse e as necessidades das pessoas e do progresso, despertando para a reflexão sobre as melhores formas de existência humana, despertando atitudes de disciplina, curiosidade e zelo pelo conhecimento.

Neste sentido, a proposta de curso de graduação deve conduzir para uma formação mais completa e abrangente, permitindo:

- que o profissional dele egresso possa provar que aquilo que ele propõe não só é eficaz e rentável, mas também, melhora a qualidade de vida das pessoas;
- que o profissional dele egresso se mostre preparado para resolver problemas adversos, não só tecnicamente, mas em condições de coordenar o conhecimento auferido e usá-lo para superar desafios, buscando a excelência do produto e satisfação do consumidor;
- que o profissional dele egresso represente um novo tipo de homem, possuidor de uma sólida especialização e uma abrangente visão do todo, que pensa de modo crítico e criativo buscando de forma cada vez mais adequada, a adaptação ao meio para atuar de forma mais completa.

Analisando documento da UNESCO, Mercado (1999), apresenta um novo paradigma para a educação, caracterizado por quatro aprendizagens fundamentais que deverão constituir os pilares do conhecimento:

- “- **aprender a conhecer** – adquirir os instrumentos de compreensão, dominar os instrumentos do conhecimento, isto é, aprender a aprender, fornecer as bases para o aprender durante a vida inteira;
- **aprender a fazer** – para poder agir sobre o meio ambiente. Uma combinação de competência técnica com a social e a capacidade de trabalhar em equipe, com iniciativa própria;
- **aprender a viver junto com as outras pessoas** – conhecer sua história, cooperar, participar de projetos comuns, criando nova mentalidade de partilhar da relação da vida, de melhor qualidade para todos incluindo aqueles ainda excluídos dessas qualidades vitais;
- **aprender a ser** – é fundamental, integra os três anteriores, envolve discernimento, imaginação, capacidade de cuidar do seu destino.” (Mercado, 1999, p. 37).

Fica evidente, aqui, que o aprender passa a ocupar o centro das preocupações e a aprendizagem passa a ser concebida como um processo de apropriação individual, onde o educando vai buscar as informações e procura selecioná-las de acordo com as suas próprias necessidades de conhecimento.

Subjaz a todas essas peculiaridades a questão fundamental da mensuração da eficácia no ensino praticado no curso de graduação e conseqüentemente na universidade. Questão esta que tem levantado as mais diferentes críticas, controvérsias e confusões, uma vez que não existe um critério único, e as organizações podem perseguir objetivos múltiplos ou contraditórios.

Resume Leitão (1987), onze problemas possíveis de identificação na avaliação da eficácia:

- “1 – os critérios relevantes de eficácia podem mudar durante a vida da organização, e conforme as condições ambientais;
- 2 – diferentes pessoas envolvidas com a instituição podem ter particular importância, conforme o momento ou o aspecto envolvido;
- 3 – os critérios podem ser válidos para um nível de organização e não para outro;
- 4 – mensuração envolve o pressuposto da exatidão e quantificação, o que freqüentemente não é possível face à magnitude e complexidade do conceito de eficácia;
- 5 – critérios múltiplos e conflitantes podem enfraquecer a capacidade da avaliação;
- 6 – do ponto de vista teórico, modelos de avaliação podem ter muito pouco valor senão contribuem para o conhecimento das estruturas, processos ou comportamento das organizações;
- 7 – a descoberta das relações entre as várias dimensões da eficácia pode ser difícil;
- 8 – há discordâncias quanto às organizações poderem ser tipificadas pelo mesmo critério ou requererem um particular conjunto de critérios;
- 9 – não há consenso sobre quem, entre os grupos existentes, deva determinar os critérios;
- 10 – não há consenso sobre, se a fonte de critérios que deva ser os registros da organização ou a percepção pessoal;
- 11 – há divergências ainda quanto a descritividade / normatividade dos critérios, ou quanto à sua natureza estática ou dinâmica”. (Leitão, 1987, p. 66)

Por sua vez, Cameron (apud Leitão, 1987) sintetiza que existem grandes dificuldades para a seleção e estabelecimento de critérios de eficácia porque:

- “1 – é difícil especificar concretamente objetivos mensuráveis resultados na universidade que os têm complexos, difusos, ambíguos e mutáveis, o que para muitos autores, torna-se inviável medir a eficácia da educação. Os que

definem a universidade como “anarquias organizadas” alegam que definir eficácia nessa instituição constitui tentativa frágil, já que os objetivos, regras e formas de operar são, além de ambíguos e mutáveis, freqüentemente não-reconhecidos;

2 – a avaliação da eficácia na universidade é recebida com ceticismo e posições defensivas pela comunidade acadêmica, pois ameaça tirar da instituição a prerrogativa de estabelecer seus padrões de qualidade;

3 – as instituições de ensino se vêem com objetivos únicos e características particulares, portanto, não suscetíveis de comparação”. (Cameron, apud Leitão, 1987, p. 67).

Apesar disto Cameron (apud Leitão, 1987), pesquisando instituições voltadas mais para o ensino e os responsáveis por sua administração, aponta nove variáveis de avaliação:

- satisfação do aluno com o ensino;
- desenvolvimento acadêmico do aluno;
- desenvolvimento profissional do aluno;
- desenvolvimento pessoal do aluno;
- satisfação dos administradores e do corpo docente com seus empregos;
- desenvolvimento e qualificação profissional do corpo docente;
- um sistema aberto interagindo com a comunidade;
- capacidade de obter recursos;
- saúde organizacional.

Conclui sua análise, apontando que as variáveis mais fortes entre elas foram as que podiam ser controladas pelos administradores, desta forma, explica a eficácia como aquilo que os administradores podem administrar e não como resultado do meio, do caráter público ou particular da instituição, dos alunos ou da localização da instituição.

O desenvolvimento de processos de avaliação de desempenho, segundo Leitão (1987), deve emergir de um contexto onde os valores democráticos convivem com os valores da racionalidade e não se subordinam a este, neste particular, ressalta que as abordagens mais adequadas são de natureza política e psicossocial. Pois, segundo Rodrigues (1985), na universidade quando se pretende dar primazia aos critérios econômicos, subestimando-se os aspectos políticos, a decisão toma rumos imprevistos, caracterizando-se como uma atividade política e conflito.

Desta forma, na estrutura de autoridade da universidade o consenso e o acordo convivem e conflitam com critérios econômicos, mas não se subordinam a estes. Suas prioridades são a negociação e a participação e não o lucro, onde a conquista dos objetivos deve ser obtida por consenso, estabelecendo com isto uma estreita vinculação entre desempenho e critérios políticos de decisão.

A investigação do seu processo decisório será mais útil para o entendimento de seu desempenho do que a tentativa de mensurar seus objetivos e recursos, pois, revelará suas relações com a estrutura de poder, com as características dos indivíduos que dela participaram e as influências dos grupos sobre as atitudes, valores e crenças desses indivíduos, e suas relações com a cultura organizacional, com a estrutura organizacional e com os sistemas de informação a esta vinculados, que por sua vez envolve aspectos gerenciais e tecnológicos.

Desempenha, neste particular, destacado papel as atitudes e comportamentos do profissional que dela participa, e de suas relações com a comunidade acadêmica.

Diante disto, a conclusão que se depara, é que a universidade, a faculdade e principalmente o curso de graduação, não podem ser considerados, eficientes ou eficazes pelos padrões utilizados para as empresas convencionais, sejam elas públicas ou privadas, mas sim, a partir de sua especificidade, sua lógica própria e seu processo.

A partir destes fundamentos, a pergunta que se coloca e para a qual se busca resposta é:

Que categorias e critérios internos e externos servem de parâmetros para orientar e subsidiar a avaliação da eficácia dos cursos de graduação?

#### **1.4 Objetivos**

A discussão do tema e do problema torna, então, possível à determinação dos objetivos a serem alcançados (realizados) desde os de natureza mais geral, até àqueles mais específicos, direcionando neste intuito todos os esforços necessários para elucidá-los através das proposições apresentadas e as situações e etapas a serem vencidas, buscando a realização concreta da posição desejada com este estudo.

### **1.4.1 Objetivo geral**

Estabelecer as categorias e critérios internos e externos para orientar e avaliar a eficácia dos cursos de graduação.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Para a consecução do objetivo geral, o estudo atende as seguintes etapas:

- levantar junto a literatura especializada os fundamentos básicos relativos ao ambiente externo das organizações, aos objetivos organizacionais e ao desempenho organizacional, com ênfase na organização de ensino superior;
- estabelecer a partir dos fundamentos teórico/empíricos as principais categorias e critérios internos e externos que devam ser considerados na orientação e avaliação da eficácia dos cursos de graduação.

### **1.5 Justificativa para a escolha do tema da tese**

A revolução que o avanço da tecnologia, da disseminação da informação e da robótica provocaram na sociedade, leva a reflexão sobre as mudanças e a necessidade de se construir estratégias cada vez mais condizentes com as condições produtivas em todos os setores e segmentos da sociedade.

É comum a afirmação de que o ensino superior tem problemas referentes à qualidade, conteúdo, custo, equidade, subemprego, concentração, expansão, produtividade e tantos outros, no entanto, muito pouca clareza sobre o que fazer para enfrentá-los e superá-los.

Questões como universidades boas, cursos de graduação de boa qualidade e de má qualidade, demasiado número de alunos em cursos sem conteúdo técnico profissional, e poucos com formação pertinente às necessidades.

A formação de técnicos e profissionais de que realmente o país necessita, leva a refletir a questão do ensino superior brasileiro, desde uma nova perspectiva mais adequada às condições e recursos disponíveis para seu financiamento, a uma expansão do sistema que requer uma diferenciação que precisa ser instituída de forma clara e conseqüente e de mecanismos competitivos de avaliação e

desempenho de resultados, onde prevaleça como critério não somente o nível de conhecimentos dos estudantes ao final do curso, mas o montante de conhecimentos que foi possível adicionar ao que ele trouxe consigo quando ingressa no curso.

Neste sentido, a avaliação dos conhecimentos dos acadêmicos ao final do curso, implantada pelo Ministério da Educação, é uma forma criativa de começar a enfrentar esta questão, independente de imperfeições a que está sujeita como um todo e qualquer outro processo de avaliação, mesmo sabendo que se trata de avaliação de forma comparativa eficaz em cursos de áreas bastante homogêneas e institucionalizadas, mesmo sabendo que não mede o valor adicionado da educação superior uma vez que não está associado a mensuração no início do curso.

Outro aspecto que merece atenção neste processo é considerar explicitamente a diferenciação institucional, ou seja, diferenças de objetivos, orientações e clientela atendida, sob pena de perpetuar a distinção entre cursos de universidades e cursos de escolas superiores isoladas.

Somado a isto, é notório o distanciamento entre a teoria proposta no curso de graduação, e a prática que é exigida do profissional no seu enfrentamento no campo de trabalho.

O desafio que se impõe ao curso de graduação e à instituição, é buscar o equilíbrio em formar e formar-se, em produzir conhecimentos significativos que atendam as demandas das novas exigências da sociedade, e de produzir um universo de conhecimentos que impliquem atitudes de formar cidadãos conscientes, éticos, críticos e qualificados tecnicamente.

A seletividade e o rigor exigidos nos certificados de qualidade que o universo do trabalho impôs as organizações dependem fundamentalmente da inteligência e da criação do homem nelas inseridos e passam então a buscar e desenvolver tecnologias cada vez mais avançadas e projetos alternativos que renovem, reciclem e recriem produtos oferecidos, que instrumentalizem fornecedores e funcionários, para que as organizações se mantenham no mercado competitivo.

Isto impõe ao curso de graduação, a necessidade de produção de conhecimentos verdadeiramente significativos que proporcionem o avanço da ciência, da cultura e da tecnologia, através de caminhos alternativos de parceria e aproximação com o mercado de trabalho, construindo projetos produtivos e de vanguarda na produção do conhecimento.

Estudar a questão da eficácia organizacional, dirigindo seu foco no curso de graduação, é um desafio e ao mesmo tempo um trabalho gratificante por se situar na preocupação que permeia todo o processo de mudança e transformação por que passa o aluno que busca na academia, através da graduação, sua inserção como profissional com qualificação acadêmica, no mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

## **1.6 Originalidade, ineditismo, relevância do tema da tese e contribuição**

### **1.6.1 Originalidade**

A originalidade do presente trabalho não se prende somente na discussão da avaliação do curso de graduação oferecido pela instituição, mas também na forma de situar o tema no contexto de qualidade do processo de administração das organizações, respeitando a complexidade da organização de educação superior em particular, e em todos os momentos considerados em seu desenvolvimento, evidenciando os valores que o subsidiam.

Neste sentido, foram desenvolvidos e estruturados os subsídios teóricos contextualizados na visão do ambiente organizacional, buscando a forma de organizar a organização de educação superior dentro da perspectiva da construção de um conhecimento consistente e integrado, onde cada direção destas organizações educacionais deve ser responsável pela definição dos produtos escolares e pela qualidade numa nova postura funcional e profissional. A gestão estratégica deve ser a realidade, com a definição e redefinição permanente de missão, processos, avaliação, resultados e trabalho.

Ou seja, não basta para a organização de educação superior ter um curso de graduação a oferecer, é preciso pensar na qualidade do mesmo, num processo educacional mais elaborado, num ambiente escolar mais estimulador e professores, administradores e alunos entusiasmados com o que buscam e com o que estão fazendo, construindo uma nova cultura educacional.

Assim, a partir dos fundamentos básicos de desempenho organizacional, especificamente da eficácia organizacional, mais intimamente ligada ao nível de desempenho administrativo na consecução dos objetivos institucionais, limitando-se

aos aspectos internos do sistema educacional, ocupando-se com o alcance dos objetivos intrínsecos ou educacionais propriamente ditos, no intuito de se estabelecer categorias e critérios que balizem a orientação e avaliação da eficácia dos cursos de graduação, condizentes com as características da instituição e/ou mercado de trabalho.

### **1.6.2 Ineditismo**

O ineditismo do trabalho está na forma de se elaborar as categorias e critérios que possibilitem orientar e avaliar a eficácia dos cursos de graduação, permitindo construir uma radiografia da realidade interna e da qualidade gerencial desses cursos.

O presente trabalho, não objetiva aspectos comparativos e competitivos internos, mas o desenho da concepção de eficácia do curso, desvinculado do corporativismo de qualquer segmento da instituição, bem como, desvinculado de qualquer dominação filosófico-ideológica na construção e condução do conhecimento desenvolvido no curso.

Busca-se construir categorias e critérios que possam servir de orientação aos dirigentes dos cursos de graduação alcançarem um melhor desempenho de seus cursos na direção de uma maior qualidade, de uma melhor identidade do curso com o profissional, do profissional com o trabalho e do trabalho com a família e a sociedade.

### **1.6.3 Relevância do tema da tese e contribuição**

A rapidez das transformações e a velocidade com que as inovações científicas e tecnológicas são absorvidas pela nova geração de alunos requerem uma constante e vigilante adequação do conhecimento desenvolvido na organização de educação superior, às reais expectativas e necessidades de seus estudantes, professores e empregadores.

A busca da qualidade e relevância científica, política e administrativa dos serviços prestados pelo curso de graduação, obrigam o processo educativo e formativo a se voltar para uma formação que vise não somente o profissional acadêmico e



burocrático, mas um profissional cidadão, que com sua competência e excelência técnico-científica, assuma um compromisso de transformação social e construção de um conhecimento particular contextualizado dentro do que acontece na comunidade.

Esse trabalho poderá contribuir:

- 1 - Para o desenvolvimento de uma política administrativa do curso de graduação mais globalizadora, que possibilite a integração e interação dos significativos conhecimentos desenvolvidos no curso de graduação com o mercado, construindo caminhos coletivos para a formação do profissional cidadão socialmente mais comprometido e mais humano;
- 2 - Para desenvolver uma política pedagógica do curso de graduação voltada a transformar a pedagogia da resposta, da repetição, na pedagogia da pergunta, da criatividade, levando o aluno a desenvolver a autonomia de pensar por si mesmo o que os outros antes dele já pensaram, de ser capaz de harmonizar e integrar um desenvolvimento equilibrado da razão, emoção, sentimentos, hábitos, conduta, habilidades e reconhecimento dos valores essenciais da vida individual e coletiva;
- 3 - Para repensar o planejamento do ensino a ser desenvolvido no curso de graduação, voltado segundo Mannhein (1972), para padrões culturais sem “nivelamento por baixo”, para uma transição planejada, favorecendo o progresso, sem suprimir o que há de valioso na tradição, que neutralize os perigos de uma sociedade de massa e que considere e faça presente o pensamento objetivo; analítico (que pressupõe a análise de todos os dados considerados pertinentes, diante da tomada de uma determinada decisão); integrativo (que implica correlacionar permanentemente a situação atual e a futura); projetivo (que aponta para o problema do futuro, implicando processo contínuo); experimental (que conduz a avaliações constantes, impedindo soluções rígidas); e utópico, além da imaginação estética.

### **1.7 Limites da tese**

O presente trabalho de tese se limita a desenvolver categorias e critérios que possam servir de parâmetros para orientar e subsidiar a avaliação da eficácia dos cursos de graduação, e consideradas nesta pesquisa como as mais relevantes,

independentemente do tamanho do curso, do número de alunos do curso ou da natureza da instituição.

Os resultados decorrentes deste estudo poderão servir como orientação para os dirigentes do curso e da instituição, a fim de promoverem ajustes, redefinirem estratégias e redimensionarem, se for o caso, seus esforços, buscando uma participação e integração administrativa como um todo, na consecução dos objetivos do curso e sua efetiva adequação e inserção na comunidade visando a melhor e mais eficaz forma de condução da formação dos futuros profissionais que serão inseridos no exigente e competitivo mercado de trabalho.

A proposta deste estudo, não objetiva um modelo acabado, pronto e cristalizado, mas um referencial que considera a mudança e as novas percepções como alavancas que conduzem a construções de metodologias cada vez mais adaptadas e adequadas à realidade do ambiente social.

Outra restrição a ser considerada, é que muitos dados decorrentes das percepções das pessoas tendem a ser voláteis, ou seja, estas percepções podem variar em diferentes períodos de tempo, o que quer dizer, que retratam um determinado período e uma determinada postura, significando que as observações e análises de documentos carregam muito da experiência tanto objetiva quanto subjetiva do autor a respeito do assunto.

A organização escolhida é complexa e o aspecto eleito para estudo é mais complexo ainda pela dinâmica e velocidade com que o conhecimento se desenvolve, se transforma e induz a novos comportamentos, frente às tecnologias dele decorrentes, conduzindo-nos a uma aprendizagem contínua e permanente.

## CAPITULO II

### 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1 A organização universidade

##### 2.1.1 As concepções de universidade

As principais concepções de universidade podem ser classificadas, segundo Drèze e Debelle, em duas grandes categorias:

**a) - A universidade do espírito** – alicerçada em pontos de vistas internos ou idealistas, que desenvolvem a idéia de universidade a partir de regras próprias da instituição. Destacam-se aqui as concepções de universidade:

- como um centro de educação, onde o ponto de vista dominador é a eficiência do ensino;
- como uma comunidade de pesquisadores, onde o ponto de vista predominante é a pesquisa;
- como um núcleo de progresso, onde o ponto de vista impulsionador é a preocupação da sociedade com o seu progresso.

Esta categoria busca o desenvolvimento de uma organização calcada nos aspectos liberais, que elegeu como domicílio, a consciência, fundamentando-se na crença sob o domicílio da razão, bem mais do que devia ou podia, dedicando-se à missão de promover certezas possíveis e impossíveis. Neste ambiente, o homem “entronizado como essência intocável, homologado pela ética até nas operações, conheceu dias de glória. Mas essa edificação transcendental, apesar de sua longevidade considerável, não teria jamais resistido à última modernidade. Ela foi substituída, ou antes, abrandada, por um conjunto de interpelações que continuam, ainda hoje, desprovidas de respostas satisfatórias. Quais são os parâmetros que caracterizarão os processos de formação? A referência humanista persistirá na educação? A velha dicotomia entre clássico e científico persistirá? Ou a razão instrumental, coberta de receitas profissionais usuárias, imporá seu poder alienante?” (UNESCO, 1998, p. 52).

**b) - A universidade do poder** – alicerçada em pontos de vistas externos ou funcionais, que desenvolvem a idéia de universidade a partir de regras ditadas e impostas pelo ambiente externo, tendo maior preocupação com a utilidade coletiva e os serviços a prestar do que com as exigências autônomas internas à instituição. Destacam-se aqui as concepções de universidade:

- como um modelo intelectual, onde o ponto de vista dominante é a estabilidade e a uniformidade das atividades;
- como uma forte hierarquia administrativa e uma diferenciação definida entre a massa e a elite;
- como um fator de produção onde a idéia preponderante é o ideal comunista.

Esta categoria de universidade se dedica a dar grande importância à habilitação profissional, reduzindo-se a agências de emprego, de maior ou menos sucesso, voltada ao mercado de trabalho, o diploma passou a ser o grande salvaguarda, substituiu o diploma do mérito pelo mérito do diploma, não discerniu para além do diploma, imagem do ensino exclusivamente objetivo, massificando o ensino superior, deixando vagar o programa da universidade para o trabalho. “Cada vez mais raro, instável e dissociativo, o trabalho é submetido a exigências técnicas e intelectuais crescentes. A educação vacila, seu entendimento reflete essa perplexidade e a pertinência e a qualidade do ensino hesitam entre as alternativas economicistas, a inquietude social inscrita no mundo real, e o desperdício e a avareza do Estado”. (UNESCO, 1998, p. 53).

Para melhor situar o quadro sócio-cultural-econômico onde a universidade se insere, saindo da visão interior da instituição, visando entendê-la num processo global de sociedade, abordaremos sinteticamente cada uma das concepções que caracterizam estas duas categorias.

**Quadro 1 - Quadro sinóptico das cinco concepções**

	A UNIVERSIDADE DO ESPÍRITO			A UNIVERSIDADE DO PODER	
Caracterização	Um Centro de Educação	Uma Comunidade de Pesquisadores	Um Núcleo de Progresso	Um Modelo Intelectual	Um Fator de Produção
Autor Principal	J.H. Newman	K. Jaspers	A.N. Whitehead	Napoleão	Conselho dos Ministros da URSS
Finalidade	Aspiração do indivíduo ao saber	Aspiração da humanidade à verdade	Aspiração da sociedade ao progresso	Estabilidade política do Estado	Edificação da sociedade comunista
Concepção geral	Uma educação geral e liberal por intermédio do saber universal.	A unidade da pesquisa e do ensino no centro do universo das ciências.	A simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da imaginação criadora.	Um ensino profissional uniforme confiado a um grupo profissional.	Um funcionamento funcional de formação profissional e política.
Princípios de organização	- Uma pedagogia do desenvolvimento intelectual. - Internatos e "tutores".	- Uma organização da faculdade. - A liberdade acadêmica.	- Um corpo docente criador. - Os estudantes capazes de aplicar alguns princípios gerais.	- Uma hierarquia administrativa. - Programas uniformes.	- Uma manipulação controlada da oferta de diplomados. - Apelo a todas as forças produtivas da nação.
Conclusão quanto ao problema da massa	Uma rede diversificada de instituições de ensino superior no seio da qual as universidades conservam sua originalidade			Uma rede oficial uniforme para a massa e a elite	Adaptação do número às necessidades da economia e diversificação das instituições

Fonte: Adaptado de Drèze e Debelle (1983).

### **1ª - Concepção: A concepção como centro de educação.**

A idéia fundamental que norteia esta concepção é a aspiração do ser humano ao saber. Newman expressa muito bem, como principal representante desta concepção, fundamentado no fato de que a aspiração ao saber é natural ao ser humano. Visualiza a universidade como

“um lugar de ensino do saber universal. Isso implica que seu objetivo é ... a difusão e a extensão do saber antes que seu avanço. Se uma universidade tivesse por objetivo a descoberta científica e tecnológica não vejo porque ela

devesse ter estudante. (...), a constituição do espírito humano é tal que toda espécie de saber, se realmente digno desse nome, traz, em si, sua própria recompensa, mesmo se ele faz disso nenhum uso posterior e se não contribui para nenhum fim imediato”. (Drèze e Debelle, 1983, p. 34-35).

Entende que a conservação e a transmissão do saber intelectual, na universidade, constituem uma tarefa autônoma cuja procura não está ligada a uma atividade de pesquisa científica: a universidade é um lugar de ensino. Nela deveriam existir todos os ramos do saber, mesmo que o estudante não tenha possibilidades de abarcar todos os conteúdos que lhe são disponíveis, no entanto, serão beneficiados pelo convívio com os profissionais (professores e pesquisadores) que dominam estes conteúdos. É desta idéia de Newman que emana a noção de educação universal.

Esta mesma opinião sobre universidade como centro de ensino é compartilhada por Pusey, outro representante desta concepção, ao definir que o problema e a tarefa de uma universidade é formar espíritos religiosamente, moralmente, e intelectualmente, de forma prioritária e preponderante do que a preocupação de fazer avançar a ciência, fazer descoberta, formar novas escolas filosóficas e inventar novos modelos de análise.

Nesta concepção é essencial que professores e alunos formem uma comunidade que discute, avalia e explora idéias difíceis e muitas vezes originais, porém, de um alcance muito geral, buscando compreender os grandes contornos do saber, produzindo um hábito de espírito e uma maneira de “estar” que persistirão por toda existência, caracterizado pela liberdade, justiça, ponderação, moderação e sabedoria, tendo como fim desta aprendizagem o exercício intelectual, sem a preocupação de atingir qualquer fim útil específico.

As principais funções da universidade entendida nesta concepção podem ser sintetizadas como sendo: dar prioridade ao ensino sobre a investigação; dar formação intelectual, sem a preocupação de ser profissionalizante; e, dar uma educação universal e liberal, entendida como simplesmente, cultura da inteligência em si, seu objetivo é a perfeição intelectual.

Como princípios organizacionais oriundos desta concepção destacam-se:

- o processo de desenvolvimento intelectual – que consiste na recepção de idéia e na ação energética do espírito sobre essas idéias novas, que faz com que os objetivos de nosso saber se tornem subjetivamente nossos pela sistematização

dessas idéias, ligando o que aprendemos ao que já sabemos, englobando, numa visão de conjunto, o antigo e o novo, o passado e o presente, o longínquo e o próximo e a da eficiência de todas essas coisas umas sobre as outras;

- o regime de internato e ensino tutorial – que na visão de Newman obriga o estudante a mostrar-se ativo em certos domínios do conhecimento de sua preferência, a desenvolver o hábito regular de trabalho sob orientação de um tutor, a criar com o tutor uma discussão que conduza ao reconhecimento de pontos fracos e fortes sobre o trabalho desenvolvido, estabelecendo assim, uma relação pedagógica única e mais eficaz.

## **2ª - Concepção: A universidade como comunidade de investigadores.**

A idéia fundamental que norteia esta concepção é a aspiração da humanidade à verdade. Como o mais expressivo representante contemporâneo desta concepção desenvolvida pelo alemão Wilhelm Von Humboldt destaca-se K. Jaspers, que defendia como sendo um direito da humanidade, enquanto humanidade, que a pesquisa da verdade se realize em qualquer lugar e sem restrições. (Serrão, 1983). Entendia a universidade como sendo uma comunidade formada por investigadores (indivíduos mais velhos) e estudantes (indivíduos mais novos voltados a aprender), cuja função seria à busca da verdade no seio dessa comunidade, reconhecendo a pesquisa científica como sua tarefa primeira.

Esta concepção de universidade que dá primado a ciência e a investigação científica se sustenta sobre dois princípios orientadores:

1 – a unidade do saber – que resulta das limitações da ciência que só tem alcance sobre fatos, progride em termos de descobertas sucessivas, mas particulares, não pode sozinha aprender a verdade em sua globalidade, ser ela incapaz de definir sua própria significação, o que pode conduzi-la a ser estéril, de dar ênfase a resultados imediatos quando lhe atribuírem um papel utilitário ou de ser um fim em si ao insistir unicamente sobre aspectos formais da descoberta;

2 – a unidade de pesquisa e do ensino – onde o ensino é concebido como ato de fazer participar no processo de pesquisa, que assegura a transmissão de conhecimentos e a atitude científica, decisivos para o progresso da ciência e para a pesquisa da verdade. Como conseqüências deste princípio pode se destacar que:

- somente o investigador pode verdadeiramente ensinar (comunicar a vida do pensamento), qualquer outro se limita a transmitir pensamento inerte;
- constituindo uma iniciação à investigação, o ensino pode tomar múltiplas formas conforme os conteúdos, os níveis, as pessoas, devendo a universidade abastecer-se de formas rígidas;
- o método de ensino deve ser do tipo socrático, cujo objetivo primordial é estimular a reflexão pessoal, professor e aluno trabalhando em pé de igualdade ao mesmo tempo livres e responsavelmente;
- o desenvolvimento de uma atitude científica é primordial e indispensável para aplicações inovadoras na prática, sendo o ponto de partida para uma educação permanente;
- a iniciação científica, ou seja, a educação universitária nesta concepção, é um privilégio reservado a uma elite, a uma aristocracia intelectual;
- ao desenvolver uma atitude científica, a universidade confere uma formação global e não simplesmente instrução, pois aquela tem uma dimensão ética e desenvolve as qualidades morais (formação para a independência, responsabilidade e coragem de descobrir).

Orientada por estes princípios, esta concepção de universidade conduz à sua estruturação em faculdades, onde cada uma cobre um conjunto de domínios científicos, constituindo-se ela, em seu todo, o centro de gravidade dos conhecimentos, cujo princípio fundamental de organização é o da liberdade académica que pode ser sintetizado em três vertentes:

- O estudante é responsável por si mesmo, deve exercer o seu espírito crítico e usufruir a liberdade total.
- O professor goza da liberdade do ensino (escolhe livremente o método de ensino, a pesquisa desenvolver, devendo sentir-se um membro da universidade e não um funcionário do Estado que executa as decisões da autoridade), personifica a autonomia da instituição.
- A liberdade académica, para a universidade significa autonomia administrativa liberdade de se gerir a ela própria). O Estado que valoriza a verdade e não teme as consequências da descoberta, deve encorajar a investigação livre, desinteressada e independente, deve proteger a universidade de pressões externas evitando que ela



se torne um universo fechado e limitado, onde a mediocridade tal como a excelência se poderia perpetuar por cooptação.

### **3ª - Concepção: A universidade como núcleo de progresso.**

A idéia fundamental que norteia esta concepção reside numa aspiração da sociedade ao progresso. Como o mais expressivo representante desta concepção destaca-se A. N. Whitehead, que defendia como sendo importante para uma nação à existência de uma estreita relação entre seus elementos progressivos de todos os gêneros de modo que o estudo e a reflexão crítica influencie todo o lugar público e reciprocamente. Para ele “as universidades são os principais agentes desta fusão de atividades progressivas num instrumento eficaz do progresso. Elas não são, naturalmente, os únicos agentes, mas, hoje, é um fato que as nações progressivas são também aquelas onde as universidades são florescentes”. (Drèze e Debelle, 1983, p.64).

Sustenta ainda que a cultura e a ciência desemboquem na ação e na vontade do progresso, rejeita a idéia de educação e investigação como exercício da inteligência, no vazio, tanto para o estudante quanto para o professor, a universidade deve estimular a criatividade.

O princípio orientador desta concepção se assenta em dois aspectos:

1 – necessidade da simbiose da pesquisa e do ensino onde é fundamental ligar a imaginação (atributo natural da juventude) à experiência dos mais velhos (professores); o entusiasmo criador à ciência adquirida, o que mantém o ensino na ponta do progresso; a reflexão inventiva, imparcial e desinteressada sobre todas as formas de saber, fazendo desabrochar o pensamento criativo, construindo um verdadeiro centro de progresso da sociedade;

2 – as tarefas da universidade, que podem ser assim sintetizadas: encorajar a pesquisa fundamental nas disciplinas de base, buscando alargar e aprofundar seus fundamentos teóricos; desenvolver pesquisa interdisciplinar que renova a reflexão dos pesquisadores; dar relevância à pesquisa universitária sobre a própria sociedade; no ensino, a aquisição imaginativa dos conhecimentos, que conduzem o estudante para a auto-educação permanente; contribuir para por em prática as

descobertas científicas, implicando numa inter-relação e o estabelecimento de canais de comunicação entre os utilizadores e intervenientes nessas aplicações.

Esta concepção tem como princípios organizacionais: um corpo de professores criador e de alta qualidade, ajudado por apoios humanos, técnicos e administrativos, apoios de materiais e simplificação de tarefas administrativas; e, uma organização de ensino-aprendizagem que conduza o estudante à compreensão de alguns princípios gerais e ao domínio completo do modo como se aplicam, que valoriza o tempo do estudante.

Por tudo isto, ela é menos aristocrática que as concepções anteriores, no sentido em que o serviço da sociedade é diretamente lembrado, ressalta os aspectos múltiplos da obra em progresso desde a concepção até a realização concreta, com a preocupação de fazer viver a teoria aplicando-a, fazendo desembocar a aventura do espírito na ação.

#### **4ª - Concepção: A universidade como modelo intelectual.**

Esta concepção francesa de universidade remonta da concepção de Napoleão, centrada na idéia-força de uma instrução pública fortemente centralizada e ministrada sob a supervisão do Estado, era a maneira mais eficaz de moldar os alunos. Enfatizava que,

“enquanto não se ensinar desde a infância, que é preciso ser republicano ou monárquico, católico ou irreligioso, o Estado não formará uma nação; ele repousará sobre bases incertas e vagas; estará constantemente exposto às desordens e às mudanças. (...). De todas as nossas instituições a mais importante é a instituição pública. Tudo depende dela, o presente e o futuro. É preciso que a moral e as idéias políticas da geração que se educa não despendam da novidade ou da circunstância do momento. É preciso antes de tudo, atingir a unidade e que uma geração inteira possa ser jogada na mesma forma. Os homens diferem, sempre, por suas tendências, por seu caráter e por tudo o que a educação não deve ou não pode reformar”. (Napoléon, 1939, p.211).

Dentro do pensamento napoleônico a universidade imperial é ideologicamente subjugada ao poder com a função geral de conservação da ordem social pela difusão de doutrina comum, à custa de uma corporação de professores, espécie de

guardas-civis intelectuais a serviço do Imperador, que asseguram um ensino, sobretudo profissional.

As características principais ou os princípios norteadores da concepção napoleônica de universidade podem assim ser sintetizados:

- um modelo ideológico – para difundir uma doutrina comum que tem por base de seu ensino: os preceitos da religião católica; a fidelidade ao imperador, a monarquia imperial; a obediência ao estatuto do corpo docente que tem como objeto a universidade da instrução;
- uma corporação de professores, doutrinariamente submissa e caracterizada pela fixidez (que não varie), pela disciplina e solidez de funcionários, extensão da autoridade política;
- a ênfase na orientação profissional do ensino (preparação profissional dos professores, dos juristas e médicos, etc.);
- segmentação dos domínios do saber por faculdades isoladas, sem ligação entre elas e que assegurem aos estudantes o acesso a certas profissões e o direito de obter cargos determinados.

Esta concepção de universidade tem como princípios de orientação:

- a subordinação ao poder central (submetendo as universidades à influência geral de uma só administração);
- preocupação de hierarquização do tipo militar (o titular de uma cátedra era dono e senhor nas suas atividades científicas e pedagógicas);
- uniformidade de programas e de tratamento das instituições (estrutura dos estudos, os programas e os métodos de ensino são fixados em escala nacional);
- divisão da universidade em faculdades fechadas e praticamente independentes umas das outras, embora consideradas todas iguais (as formaturas, as licenciaturas, os doutorados de qualquer faculdade, de qualquer academia foram considerados equivalentes).

#### **5ª - Concepção: A universidade como fator de produção.**

A idéia dominante que norteou esta concepção inspirada no marxismo-leninismo e na organização sóciopolítica da U.R.S.S., foi centrada na preocupação com as

finalidades e as tarefas do ensino superior, como fator estratégico na transformação de uma sociedade.

O Conselho de Ministros da U.R.S.S. definiu a finalidade e a concepção geral da organização universitária alicerçada num quadro ideológico preciso com um objetivo social e político bem definido fundamentado em duas metas básicas:

1– Construção da sociedade comunista – proporcionar impulso cultural que garanta a todos os seus membros o desenvolvimento geral de suas aptidões físicas e intelectuais que permita a cada um tomar parte ativa no progresso social que: do ponto de vista econômico – implica aumento da produção de bens e de serviços; do ponto de vista social – implica o desaparecimento total das classes (a cultura não é mais um apanágio de uma classe social); e, do ponto de vista político – implica a ditadura do partido comunista.

2– Um ensino funcional e planificado, cabendo ao ensino superior: uma inserção no processo global de produção – a tarefa utilitária de dar a sua contribuição para o crescimento econômico do país preparando pessoas altamente qualificadas e eficazes sobre o ponto de vista profissional; uma educação política intensa, centrada no marxismo-leninismo – os planos de estudo escolares superiores não oriundos do ensino da história ou partido comunista da U.R.S.S., da economia política e do materialismo dialético e histórico; e, uma formação pedagógica que oriente para o futuro: na formação de professores de qualidade; na pesquisa pedagógica entrosada na ciência da educação; e, na elaboração de matérias didáticas auxiliares tais como manuais.

Os princípios organizacionais desta concepção obedecem ao seguinte enquadramento:

- dependência praticamente total do poder político (do partido político);
- planejamento rigoroso da formação de diplomados em função das necessidades da economia nacional;
- ligação estreita entre a universidade e, a vida prática (da produção) com o fim de reduzir as tensões e as distâncias sociais entre os intelectuais e os artesões, através de estágios; da acumulação do estudo com o trabalho remunerado; de teses de fim de estudos centradas na economia nacional; da participação do corpo docente nas pesquisas de grande porte para a ciência e a economia nacional; da participação de especialistas de empresas no ensino;

- recrutamento e seleção de estudantes de qualquer origem social e democratização do ensino através da gratuidade, do livre direito e acesso à instrução superior de qualquer um que conclua a escola secundária, da assistência médica gratuita, tudo aliado a uma severa seleção tanto no ingresso quanto durante os estudos.

A concepção de universidade como fator de produção desenvolvida na Rússia pode ser resumida como funcional, isto é, inteiramente integrada ao processo sócio-econômico da nação, subordinada aos imperativos do plano global de desenvolvimento.

As três primeiras concepções de universidade abordadas ilustram a contribuição que a universidade pode trazer a uma sociedade, pela busca de um ideal bem definido dentro da perspectiva e da aspiração de cada um dos pontos de vista de seus autores. Embora diferentes, sob muitos pontos de vista, apresentam um ponto comum: fazem da universidade um tecido de relações pessoais que se desenvolvem em dois planos: no plano vertical, o das relações entre professores, pesquisadores e estudantes, e no plano horizontal, o dos contatos interdisciplinares, em todos os níveis.

As duas últimas concepções abordadas, a universidade aparece como um instrumento do Estado, para fins que considera importantes, onde a originalidade e a autonomia da universidade desaparecem, limitando sua contribuição a prestar serviços apreciados pelo Estado no domínio econômico, social ou político. Napoleão ignorou a necessidade de uma economia industrial, acreditou na disciplina do corpo docente, na centralização administrativa e na uniformidade dos programas como meios adaptados a seus fins. Enquanto que o sistema russo acreditava na manipulação da oferta de diplomados, na seleção a partir de um recrutamento rigoroso e na preocupação da eficácia pedagógica, parece ser mais evolutivo, aposta numa adaptação contínua do ensino às necessidades econômicas do país.

O importante aqui é ter clareza que uma concepção de universidade pode ser muito boa em si, mas se revelar ineficaz ou inaplicável em certo contexto, é preciso que se considere as possibilidades e os limites inerentes ao contexto global, cultural, econômico e social, no qual a universidade vai se desenvolver, uma vez que a universidade "é por excelência, uma instituição capaz de fazer recuar os limites do possível, de ajudar uma sociedade a se ultrapassar. Entretanto, ela fará melhor esse

papel se os meios a utilizar e as dificuldades a vencer forem mais conhecidos e os projetos mais realistas". (Drèze e Debelles, 1983, p. 119).

### **2.1.2 A universidade latino-americana**

A universidade latino-americana, na sociedade colonial surgiu segundo o paradigma da matriz e se desenvolveu, segundo Soria (1989), fundamentalmente, em função das seguintes necessidades do sistema:

- capacitar o nascido na colônia para desempenhar atividades de funcionários subalternos dos diversos aparatos do Estado (igrejas, educação, administração colonial, administração da justiça, etc.);
- elaborar e difundir elementos ideológicos orientados a legitimar a conquista e o ordenamento colonial;
- construir pólos de irradiação da cultura e das vivências metropolitanas;
- desenvolver o conhecimento sobre a realidade - geográfica e histórica, etc. - americana.

Assim, a universidade tinha caráter funcional ao sistema na medida em que através da mediação da coroa desempenhava o papel social que esta lhe acenava, tornando-se parte constitutiva da vida cotidiana da sociedade urbana.

No século XIX, a proclamação da independência de muitas colônias não trouxe mudanças substantivas no mundo universitário, além de uma certa extensão e difusão das instituições de ensino superior e uma certa secularização das mesmas. A revolução industrial na Europa obrigou as economias latino-americanas a concentrar-se na exportação de produtos que interessavam ao mercado europeu, fazendo surgir as grandes fazendas, latifúndios e plantações, a diversificação e extensão da exploração mineral, a extensão das ferrovias e da navegação fluvial e de cabotagem, a imigração maciça de mão-de-obra europeia e asiática, a incorporação seletiva da força de trabalho qualificada, em especial europeia, etc., foram fenômenos estritamente relacionados com a introdução e desenvolvimento do modelo de exportação primário na América Latina, fazendo surgir na segunda metade do século XIX, as escolas de engenharia como entidades claramente diferenciadas das universidades e diretamente dependentes de algum ministério.

A universidade tradicional continuava seguindo seu papel de capacitar os funcionários da administração – e da ideologia, ainda que algumas se abrissem para o estudo da medicina e das ciências exatas.

Assim, do ponto de vista organizacional, já se nota uma clara divisão institucional do trabalho: algumas instituições (universidades), formam funcionários, médicos e cientistas, enquanto que outras (escolas de engenharia), formam os agentes de produção do mais alto nível, demonstrando claramente que diferem entre si não só no nome, mas também na forma de organização e relacionamento com o Estado, nas capacidades materiais instaladas, nos regulamentos internos, nos recursos disponíveis e nos tipos de funções que desempenham.

No século XX, começou na América Latina a mudança do modelo de desenvolvimento calcado no modelo de exportação primária para o modelo de industrialização. Seus promotores aludiam ser possível e desejável reproduzir aqui, os estilos de desenvolvimento dos principais países capitalistas, e assim alcançar seus níveis de vida.

Com efeito, a industrialização significou para a América Latina o estabelecimento de setores manufatureiros, trazendo com isto, um grande endividamento externo.

A história latino-americana, na perspectiva de Soria (1989), pode ser apreciada em dois momentos onde cada um corresponde a um tipo de universidade: no momento do domínio do modelo de exportação primária, o modelo de universidade estava voltado para o domínio das tecnologias extrativas; e, no segundo momento do domínio do modelo de substituição de importação, com ênfase na industrialização, o modelo de universidade estava voltado para a diversificação das profissões, a expansão da matrícula e desenvolvimento científico e tecnológico. Nesta perspectiva, aponta como fruto colhido, à acelerada heterogeneidade tecnológica, econômica, cultural e social que, em muitos casos, obstaculizou e ainda obstaculiza os processos de integração nacional e regional.

### **2.1.3 A universidade brasileira**

Neste contexto latino-americano, a educação superior brasileira, mais especificamente a universidade brasileira, para Buarque (1989) foi concebida

segundo o modelo dos desenvolvidos, particularmente comprometida com a eficiência de cada escola independente, podendo ser assim resumida:

- até 1945, a universidade incipiente cujo ideal era a autonomia cultural e a luta pela liberdade política e pelas primeiras formulações de novo país;
- de 1945 a 1964, a universidade se compromete com a defesa da democracia e a construção da sociedade tecnologicamente moderna, onde se consolidam as escolas tecnológicas e os primeiros institutos de ciência;
- de 1960 a 1980, a universidade se consolida, desenvolve suas pesquisas, cria tecnologias, denuncia a luta contra a ditadura e é neste período que se expande o ensino superior privado, chegando a absorver, no período, 70% dos alunos de nível superior;
- a partir de 1980, a universidade perde o heroísmo da luta pela democracia política e começa o momento de crise motivado pelo modelo sócio-econômico que financiava suas pesquisas e a formação que produzia, fazendo surgir em seu ambiente a insegurança social, a luta por salários, a luta pela democracia interna, a dúvida, o comprometimento com grupos sindicais fortes e muitas vezes alienados dos interesses da instituição e a consciência de que o passado acabou, mas ainda não tendo um horizonte desenhado.

Inserida, hora como agente ora como reflexo da avalanche de mudanças que transforma o mundo a universidade se sente impelida a rever ou a refazer suas relações com a comunidade nacional, onde segundo Della Senta (1989, p.305),

“se defronta com demandas e exigências, estímulos e desafios aos quais sabe responder, mas com uma visão e capacidade de entendimento, à frente do horizonte estreito do tempo e do local em que está inserida. Em termos concretos, isso lhe impõe um processo de autocrítica e auto-afirmação de suas funções tradicionais: ensino, pesquisa e extensão e de suas responsabilidades para com o Estado, a empresa, a sociedade e consigo mesmo”.

O panorama apresentado põe a universidade frente a três objetivos básicos: solucionar os problemas estruturais de nossa sociedade; construir caminhos de integração e espaços próprios para discussões a nível regional; e, incorporar um perfil próprio à comunidade internacional.

Para que a universidade, como organização de um caris especial, possa se mover nesse ambiente turbulento e dinâmico, com crescente democratização,



complexificação social e elevado progresso técnico e científico, possa participar efetivamente na construção do projeto político da nação precisa superar suas idiossincrasias marcadas e que a distinguem de outras organizações, podendo ser assim resumidas:

- diversidade de fins (ensino, investigação, projeção social, produção de bens e prestação de serviços);
- medidas de desempenho que podem aferir os objetivos só parcialmente e nem sempre se podem quantificar sob o ponto de vista temporal;
- mistura de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade;
- difusão da autoridade, que por força de sua organização interna, funciona através de zonas de poder e influência que parcialmente se sobrepõe;
- fragmentação interna tipificada por uma elevada autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, tradição e na própria natureza de suas atividades.

Uma organização com esta natureza precisa ampliar seu próprio conceito, repensar as formas de representação, de acesso ao seu governo e do exercício do poder, reinterpretar o conceito de autonomia, apontando a possibilidade de compatibilizar democracia e funcionalidade.

Para Perkins (apud Leitão, 1985), a existência de dificuldades organizacionais e administrativas da universidade é explicada pelo fato de ter ela de responder por funções conflitantes, com design organizacional baseado essencialmente em sua missão original.

A inadequação, nos dias de hoje, acrescentam-se: as formas de autoridade muitas vezes conflitantes; as formas de decisão existente; o crescimento acelerado da tecnologia e da ciência; o estreitamento do relacionamento da universidade com a sociedade e com o governo; e, o crescimento da universidade, transformando-a numa grande burocracia, fazendo da questão organizacional e administrativa uma restrição ao seu desenvolvimento como instituição adequada aos dias de hoje.

Na busca de respostas aos seus dilemas e a uma maior eficiência na utilização de seus recursos, tem levado estudiosos e pensadores da universidade a abordar seus problemas sob vários enfoques, alguns abordando o governo da universidade sob um enfoque essencialmente político, outros recorrem às teorias organizacionais

que apresentam um arcabouço conceitual mais amplo, que descreva todas as tarefas essenciais à consecução de seus objetivos. Destacam-se:

a) – O modelo burocrático de Weber, uma abordagem essencialmente estruturalista, baseado no princípio da racionalidade, com estrutura hierarquizada mantida por uma cadeia formal de comando e sistemas de comunicação. Neste contexto, a universidade é uma organização complexa com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, com características comuns a outras burocracias, cuja conduta é regulada por regras e normas, autoridade do tipo burocrático em alguns dos seus setores, funções contínuas ligadas por regras que governam o trabalho institucional e atos administrativos formulados por escrito.

b) – O modelo de Collegium de Millet (Leitão, 1985), uma abordagem da comunidade profissional na qual a universidade é gerida: pela comunidade acadêmica, especialmente pelos professores; e, pelo princípio da profissionalização, ou seja, competência técnica (baseado na habilidade do profissional em tomar decisões), fundamentado em seu conhecimento e não na sua posição formal na organização. Este modelo apresenta como elemento reforçador, a necessidade de retorno a comunidade acadêmica, com maior atenção ao indivíduo e humanização da educação.

c) - Baldrige (apud Leitão, 1985) apresenta um modelo político baseado em três fontes teóricas: a teoria do conflito; os estudos da ciência política sobre o poder nas comunidades; e, os estudos sobre grupos de interesse. Sua abordagem se fundamenta na proposta de que a análise dos processos políticos envolvendo o processo decisório permite uma melhor compreensão da organização universitária.

d) – Etzioni (apud Leitão, 1985) numa abordagem estruturalista propõe três categorias de poder: coercitivo, utilitário e normativo, que fundamentam os meios de controle exercidos pela autoridade organizacional e desenvolve uma tipologia de organizações com base no uso e significado da obediência. Neste contexto, as universidades “são organizações do tipo normativo, onde o poder está fundamentado na existência de um consenso a respeito dos métodos utilizados e dos objetivos a perseguir”. (Etzioni, apud Leitão, 1985, p, 11).

Nesta abordagem, enfoca a questão da autoridade, identificando diferenças entre o conhecimento pressuposto pela autoridade burocrática e o conhecimento da autoridade de especialista, ou seja, enquanto a autoridade burocrática se baseia no

conhecimento técnico (tendo por base o conhecimento profissional especializado e individual, que se coaduna com os princípios economicistas), a autoridade de especialista se baseia na idéia de que o conhecimento é, em grande parte, uma propriedade individual (não pode ser transferido por decreto, de uma pessoa para outra) cuja utilização é de responsabilidade final de quem o aplica. Mostra assim a incompatibilidade entre as duas autoridades. Etzioni qualifica as universidades como organizações especializadas, geradas para criar, aplicar, manter ou comunicar conhecimentos com predominância de especialistas em seus quadros. Diante disto, ressalta que o papel de gerenciar a universidade é uma tarefa que exige dois conjuntos incompatíveis de orientações (uma burocrática especializada, coexistindo com outra não hierárquica distribuição de autoridade na área acadêmica), de características pessoais e aptidões, gerando conflitos de autoridade quando há dominância de uma sobre a outra.

Aqui, observa Leitão (1985, p.12) que “sob o domínio de especialistas (geralmente não motivados para a administração) suas atividades-meios tendem a ser mal orientadas. Sob o domínio de administradores, os objetivos da instituição podem ser solapados, pondo em perigo as condições em que se pode criar e institucionalizar o conhecimento”.

As tensões nesse tipo de organização são normais e ocorrem sempre que os objetivos dos especialistas (docentes) colidam com os dos burocratas (administradores), dadas à incompatibilidade entre o ato especializado e a autoridade burocrática.

Para administrar esse conflito na universidade, Etzioni propõe: encarregar os administradores das atividades secundárias, administrando os meios para a atividade principal, ou seja, sua função de aconselhamento em todos os casos em que as atividades planejadas pelos especialistas gerassem conseqüências de ordem econômica para a organização; e, encarregar os especialistas (docentes) para a autoridade principal.

Neste sentido, complementa Leitão (1985, p.13), “o tipo ideal de gestão da coisa universitária seria o administrador orientado pela especialização, que combina uma educação especializada (docência) com personalidade e experiência administrativa”.

**e) – O modelo Sistêmico de Rice.**

A teoria sistêmica tem por base, segundo Leitão (1985, p.15):

“os princípios do expansionismo – todo o fenômeno é parte de um fenômeno maior; os princípios do pensamento sintético – para se explicar um fenômeno deve-se juntar as partes e não separá-las; e, os princípios da tecnologia – a relação causa efeito não é mecânica ou determinística, mas probabilística. Fundamenta-se em três premissas básicas: os sistemas existem dentro de sistemas; os sistemas são abertos; e, as funções de um sistema são dependentes de sua estrutura”.

Rice (apud Leitão, 1985) utiliza a teoria sistêmica para desenvolver uma nova abordagem para a compreensão das organizações de ensino superior, baseada em processos e objetivos a alcançar, e não na análise dos elementos estruturais que compõem a organização. Concebe a universidade como uma instituição complexa de objetivos (tarefas) múltiplos, onde cada um é interdependente dos demais e possuindo uma organização própria. Estes objetivos (tarefas) são: “descobrir e dimensionar conhecimentos; oferecer oportunidade para o desenvolvimento e a maturação do acadêmico; ensinar metodologia de pesquisa; e, fazer treinamento profissional”.

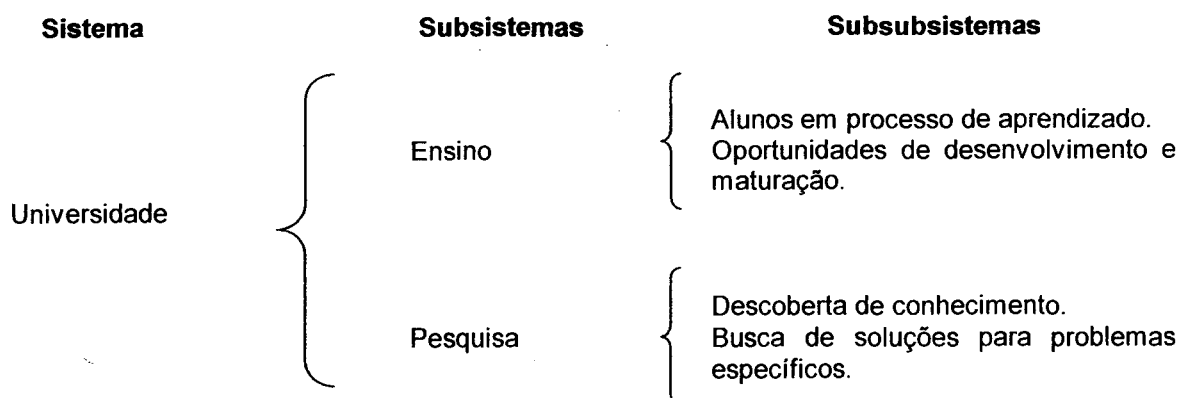
Neste contexto, para Leitão (1985, p.16),

“o bom desempenho da universidade exige a capacidade de discriminar entre papéis e os que os exercem, status pessoal e competência para o papel, papel e relações pessoais e também saber diferenciar a verdadeira da falsa liberdade acadêmica. A complexidade das tarefas acadêmicas dificulta a competência dos membros de seu staff. Os vários papéis que um professor pode exercer em paralelo na instituição são uma peculiaridade não encontrada outras organizações. Observa, por outro lado, que a cultura da organização deve prover oportunidades para o exercício de múltiplos papéis e permitir a necessária flexibilidade e liberdade para a carreira acadêmica”.

A visão sistêmica de Rice, apresenta a universidade dividida em subsistemas e subsubsistemas com processos diferenciados, sumarizada no quadro 2, abaixo:

Esse modelo compreende: a direção da universidade, conselhos de professores e de alunos integrados por comitê de coordenação.

**Quadro 2 - Universidade na visão sistêmica de Rice**



Fonte: Adaptado de Leitão (1985, p.17).

O subsistema **ensino** apresenta como elementos essenciais:

- A *faculty* (unidade responsável por um curso) – que abrange departamentos baseados em disciplinas.
- Os controles que se situam: na entrada (vestibulandos) e na saída (graduados ou não) da instituição, exercidos pela administração da faculdade ou universidade; sobre os professores que ensinam o mesmo assunto; e, nos diferentes assuntos ensinados no mesmo curso. A liberdade acadêmica do professor se submete ao controle do departamento (para manter a consistência das disciplinas) e do colegiado (congregação) de professores (para manter a coerência dos cursos).
- O treinamento intelectual do aluno, orientado pelo supervisor.
- O tutor – exercido por professores que orientam os alunos.

Este subsistema compreende:

a) - Ensino de Graduação:

- O modelo concebido propõe três tarefas: instrução, treinamento intelectual e oportunidades para o desenvolvimento e maturação do aluno.
- Nos departamentos, os seus membros podem exercer papéis paralelos (ensinar, conduzir pesquisa, ser membro de uma equipe de projeto, ser tutor, supervisor ou um “empresário” de pesquisa).
- O modelo concebe colegiados de professores e alunos.
- O modelo concebe um sistema de gestão com tantos controles e funções quantos forem necessários.

- O modelo não concebe linhas de hierarquias e posição de status.

b) - Ensino de Pós-Graduação:

- Constituído pela educação para o trabalho, de pesquisa em todos os campos do conhecimento e pelo treinamento profissional de todos os tipos (tem por base uma escola com três sistemas operacionais – ensino, pesquisa e prática).

- Concebe a unidade operacional de ensino, o departamento, baseado em disciplinas; as unidades operacionais de pesquisa são os institutos de pesquisa e os grupos de pesquisa; e as unidades para a prática são o serviço de prática de ensino e o serviço experimental.

O subsistema **pesquisa** apresenta como elementos essenciais:

1– Uma matriz tridimensional – classifica a pesquisa conforme sua produção oriunda de uma questão científica ou de um problema, assim sumarizada no quadro 3, abaixo:

**Quadro 3 - O subsistema pesquisa**

Tipo de pesquisa	Entrada	Processo de conversão	Saída
"Cientista"	Uma pergunta	Pensamento, busca, experimentação	Resposta
"Problema"	Um problema	Coleta e análise de dados	Soluções com publicações ou modelos de trabalho

Fonte: Adaptado de Leitão (1985, p.18).

2 - Organização em três formas: o departamento – neste caso o sistema operacional é o departamento; os institutos de pesquisa – apropriados para pesquisa multidisciplinar, o sistema operacional por projeto e tem caráter temporário; e, os grupos de pesquisa – liderados por “empresários” (que podem ser docentes) que recebem recursos para pesquisas pessoais com liberdade de negociar com a universidade suas condições de trabalho. O sistema operacional é constituído por grupos de pesquisa.

3 – Maior espaço para pesquisa multidisciplinar.

4 – Existência de controles de limites em cada organização de pesquisa e sobre as equipes de pesquisadores.

No modelo de Rice, a questão do governo da universidade, é necessário e deve ser coletivo e democrático com lideranças imaginativas, adaptativas e inovadoras, ou seja: ao invés de reitor um gabinete coletivamente responsável, que responderia a uma autoridade externa necessária que seria um conselho de curadores (constituído por políticos, industriais, educadores e membros dos quadros dirigentes da instituição) que garantiria a observância dos estatutos e indicaria os membros do gabinete, ouvida a comunidade acadêmica.

Este modelo apresenta aspectos diferenciadores das abordagens normalmente utilizadas na organização universitária, destacando-se:

- a visão sistêmica, que desvia o foco do observador para a visão do todo;
- a atenção maior às relações da universidade com o seu meio-ambiente;
- a atenção maior à multiplicidade de tarefas;
- a organização de pesquisa em três formas;
- a organização do ensino a menor fração é o departamento baseado em disciplinas, agregados a nível de cursos em faculdades;
- quando a disciplina é comum a mais de um curso, o departamento é elevado a sistema operacional atuando nas faculdades onde as disciplinas são necessárias;
- institucionaliza as funções de supervisão do ensino e tutoria;
- o ensino de pós-graduação com duas ênfases: na pesquisa, e no treinamento profissional;
- destaca o papel dos colegiados e grupos de interesse como formas participativas no governo da universidade e na formulação de política acadêmica (não é permitida a participação dos departamentos);
- a reitoria é colegiada;
- em sua concepção não há espaço para a extensão universitária (concebida como conexão entre a universidade e os setores da sociedade, e como complementação na preparação profissional.

Conclui Leitão (1985, p.25), que:

“o modelo de Rice tem por princípio uma maior autonomia do Estado cuja participação é admitida na medida em que a instituição é manipuladora de verbas públicas e pode contribuir para solução de alguns de nossos problemas contemporâneos. (...) revela uma nova forma de entendimento da

organização universitária (...) traz duas contribuições: primeiro, ao demonstrar como a teoria de sistemas constitui um novo método de diagnóstico e prognóstico para a organização universitária; segundo, por ser em si mesmo um paradigma que permite analisar as formas existentes e orientar sua mudança gradativa na direção proposta pelo modelo”.

Analisando a questão organizacional do ponto de vista da aprendizagem permanente e mercado de trabalho numa economia globalizada, Oliveira, S. L. (1999, p.82) expressa que “a crescente pressão competitiva, movida pela globalização e pelas inovações tecnológicas num ritmo sem precedentes no ambiente de trabalho tornou indiferenciado os limites entre educação e trabalho. Essa indiferenciação produziu o conceito vital de produção de conhecimento, transformado em uma meta educacional: a aprendizagem permanente (“*lifelong learning*”). Focaliza, dentro desta nova realidade que se apresenta, que a permanência ou sobrevivência do profissional neste novo mercado de trabalho, não se vinculará a simples apresentação de um “diploma” formal. Enfatiza que nesta nova concepção de mercado de trabalho, as organizações educacionais de ensino superior “enfrentarão grandes crises nos próximos anos, onde sobreviverão apenas os melhores”, aquelas que fornecerem ao estudante, conhecimentos consistentes e rápidos para que possa atuar no mercado de trabalho com mais criatividade e ter mais tempo para ser polivalente.

O modelo educacional voltado para a formação de uma “hierarquia de diplomas” (ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, mestrado e doutorado), que servia de garantia para o trabalhador se manter no emprego, até a aposentadoria, se quisesse (onde boa parte do seu conhecimento era aquele unicamente obtido naquela seqüência hierárquica), não mais atende a velocidade com que as mudanças de conteúdo profissionais são exigidas pelas novas oportunidades de atividades que se apresentam e conseqüentemente o desaparecimento de outras tantas.

E escola, como agência de socialização, de inserção de novas gerações nos valores do grupo social, na perspectiva de Mercado (1999), tem como compromisso primordial propiciar ao aluno: o desenvolvimento de habilidades de trabalhar em grupo, de compreensão, de comunicação e domínio das novas tecnologias da informação e de produção; e, competências para identificar e resolver problemas,



para leitura crítica dos meios de comunicação de massa e para criticar a mudança social.

Estas habilidades e competências são essenciais para formar o cidadão crítico, inserido no mercado produtivo e que consegue se posicionar de forma autônoma diante da vida.

O questionamento que aqui se coloca, é que se a complexidade da organização universitária, com toda sua estrutura burocrática e conservadora se adapta a esse ritmo alucinante de mudanças e novas concepções de trabalho (empregabilidade), desenvolvendo cursos e programas que promovam a formação e uma aprendizagem permanente para se manter (e manter o indivíduo) competitiva, acompanhando as tendências do mercado de trabalho.

O desafio que se impõe, particularmente para a universidade passa a ser: de formar e formar-se; de encontrar medidas de equilíbrio nas propostas curriculares que aproximem a empresa e o mercado de trabalho, do estudante; de produzir conhecimentos significativos que provoquem o avanço da ciência, da tecnologia e da cultura pela formação de profissionais críticos, criativos e transformadores, que saibam acessar informações, analisá-las e discuti-las, traçando propostas concretas que produzam e criem novos conhecimentos; e, de recrutar profissionais (docentes) que persigam a competência intelectual, técnica e política através da formação contínua e permanente.

Considerando a instituição de ensino superior um organismo vivo, cujo desempenho se constitui um processo complexo e dinâmico dependente de múltiplos fatores sociais, políticos e culturais em constante e afinada interação com seus elementos estruturais e conjunturais, exige uma gestão educacional que estabeleça sua compreensão (e orientação de seu trabalho) num paradigma globalizador e dialético, centrado na problemática humana socialmente organizada (no todo), caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente, responsável e esclarecida de todas as pessoas na orientação e engajamento do seu trabalho.

Lück (1996) aponta alguns fatores que fazem parte desse movimento de mudança de paradigma a serem considerados pelos componentes dessa organização educacional, a fim de que possam dele participar de forma crítica e

contribuir para o seu desenvolvimento na construção de novas e mais potentes realidades:

1 – mudança da ótica fragmentada e dicotomizada para a ótica globalizadora – cada um faz parte da organização e do sistema educacional como um todo (e não de modo absoluto e isolado), e interfere no seu processo de construção;

2 – mudança da limitação do âmbito de responsabilidade para a sua expansão – a necessidade que aqui se coloca está na redefinição de responsabilidade (centrada no todo) e não na redefinição de funções (centrada nas partes isoladas). Neste sentido, Senge (1994, p.29) coloca que “A maioria das pessoas se vê dentro de um “sistema” sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à área de sua função. (...). Quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto”.

3 – mudança da ação episódica para o processo contínuo – a preocupação em sair da ação centrada em eventos e casuísmos (que constroem rotinas vazias), para a ação centrada no conjunto de eventos, circunstâncias e atos orientados para a promoção de resultados a curto, médio e longo prazo, ou seja, que vão além do horizonte próximo e imediato condizente com o processo educativo que é longo, contínuo e de vigilância permanente;

4 – mudança da hierarquização e burocratização para a coordenação – implica a superação da visão burocrática e hierarquizada de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada, desenvolvendo e aperfeiçoando todos os membros da organização, buscando uma maior compreensão da complexidade do trabalho pedagógico e da importância da contribuição individual e da organização coletiva para a sua melhor realização e eficácia;

5 – mudança da ação individual para a ação coletiva – o grande desafio da questão educacional se prende no fato de que a complexidade do processo de ensino, para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, depende de ação coletiva, de espírito de equipe e da participação responsável, de cada um, rompendo a prática individualista e competitiva por áreas e territórios específicos.

Muito embora não seja específico da realidade da organização universitária, é interessante um rápido exame no estudo de Sander (1982) sobre a “Administração

da Educação Brasileira: É hora da relevância”, onde destaca que existem instituições e sistemas educacionais de natureza empresarial, cuja administração (pautada na eficiência organizacional) adota como critério predominante a eficiência econômica; outras instituições e sistemas educacionais preocupados com seu papel político na comunidade, cuja administração está pautada predominantemente no critério da efetividade, onde a educação é concebida como um ato fundamentalmente político; outras instituições e sistemas educacionais cuja administração se orienta pela eficácia na consecução de objetivos pedagógicos; e finalmente outras instituições e sistemas educacionais preocupados com o ser humano como ente individual e social, cuja administração adota como critério a relevância.

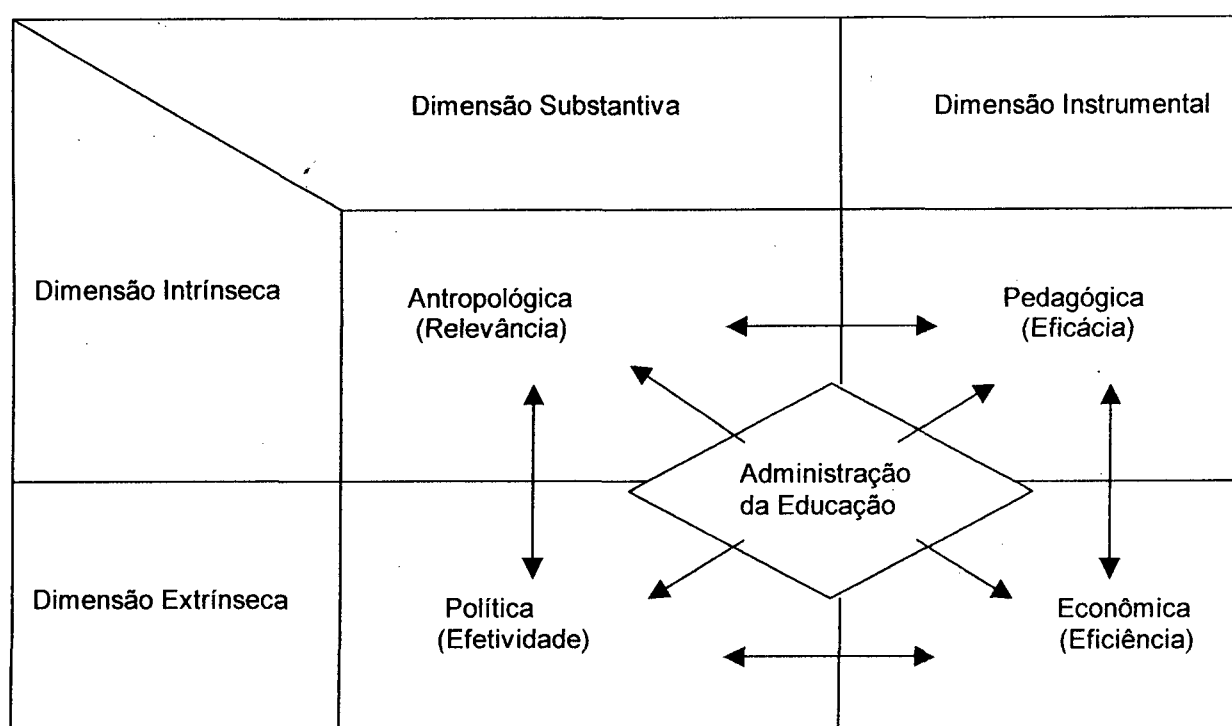
Mostra, com essa diversidade de orientações analíticas, uma diversidade educacional complexa, num meio social em transformação permanente. Neste sentido, ele propõe um paradigma global denominado paradigma multidimensional da administração da educação (fundamentado na concepção filosófica segundo a qual as dimensões instrumentais (dimensão pedagógica e a dimensão econômica) são reguladas pelas dimensões substantivas (dimensão antropológica aliada à sua dimensão política), comprometidas no nível intrínseco com o atendimento dos requisitos fundamentais do ser humano e no nível extrínseco, com a consecução dos próprios fins e objetivos políticos da sociedade), constituído de quatro dimensões - econômica, pedagógica, política e antropológica, (sumarizado na figura 2) e concebido a partir de três pressupostos básicos: (1º) os fenômenos educacionais e os fatos administrativos são realidades globais constituídas de dimensões (planos) multicêntricas; (2º) no sistema educacional existem dimensões intrínsecas de natureza antropológica e pedagógica ao lado de dimensões extrínsecas de natureza política e econômica; e, (3º) o ser humano, como ente individual e social, politicamente engajado na sociedade, constitui razão de ser da existência do sistema educacional.

**1 – Dimensão econômica** – envolve recursos financeiros e materiais, estruturas, normas burocráticas e mecanismos de coordenação e comunicação. Seu critério é a eficiência na utilização dos recursos, dentro da lógica econômica, nas atividades de preparação e execução orçamentária, planejamento, confecção de horários, organização curricular, contratação de pessoal, provisão de equipamentos e de material tecnológico. Assim, a administração será tanto mais eficiente quanto mais

otimizar a captação e a utilização dos recursos financeiros e instrumentos materiais e tecnológicos para a consecução dos objetivos do sistema educacional.

**2 – Dimensão pedagógica** – envolve o conjunto de princípios e diretrizes educacionais intrinsecamente comprometidos com a consecução eficaz dos objetivos do sistema educacional. Assim, a administração será tanto mais eficaz quanto for a sua capacidade para formular objetivos educacionais e desenhar cenários e meios pedagógicos para a sua consecução.

**Figura 1 - A administração da educação no centro das conferências e contradições interdimensionais**



Fonte: Adaptado de Sander (1982, p.17).

**3 – Dimensão política** – envolve estratégias de ação concreta dos participantes do sistema educacional e nas responsabilidades específicas do setor educacional para com a sociedade, buscando equacionar, adequadamente, a relação dos elementos antropológicos e pedagógicos com o meio ambiente. Assim, a administração será tanto mais efetiva quanto maior for sua capacidade estratégica para atender as necessidades sociais e às demandas políticas da comunidade em que o sistema educacional está inserido.

**4 – Dimensão antropológica** - envolve os valores e as características filosóficas, culturais, biopsíquicas e sociais das pessoas que participam do sistema (alunos, professores, pessoal administrativo, especialistas, pais e representantes da comunidade). O critério que orienta a administração e ação dos participantes do sistema com todas as suas características e valores é o da relevância. Assim, a administração será tanto mais relevante quanto melhores forem as condições oferecidas para promover o pleno desenvolvimento do ser humano como ente individual e social.

A concepção desse paradigma se fundamenta numa definição filosófica que atribui à dimensão antropológica da educação, aliada à sua dimensão política, o valor substantivo capaz de regular a dimensão pedagógica e a dimensão econômica do sistema educacional.

Fehr (1996, p.174) analisando a questão do ensino virtual na era do conhecimento entende “o processo ensino-aprendizagem como uma atividade tipicamente bidirecional que envolve com intensidade igual o aluno e o docente. (...). A aprendizagem é a única atividade do aluno, mas o ensino é apenas uma das várias responsabilidades do professor”. Caracteriza esta nova época do conhecimento, como dominadora de todos os espaços, provocadora de pesquisas tecnológicas de ponta em todos os setores, criadora (e exigente) de novas condições de contorno, buscando maior exigência profissional, produzindo uma quantidade de informações que ultrapassa a capacidade de absorção de docentes e discentes, as novas especializações que o mercado de trabalho procura ameaçam extinguir (se não transformar) a cultura geral das pessoas, a noção (conceito) de emprego e sua forma tradicional (como situação protegida e privilegiada de vida) está gradualmente desaparecendo (contratos de trabalho que não mais exigem presença física da pessoa em determinado lugar e por certo tempo, ou seja, que envolvem apenas o cérebro), o fator tempo (corre e não volta) nesta era é implacável, corre independentemente da nossa vontade, a inatividade é um fardo que se torna cada vez mais caro em termos de oportunidades perdidas.

Diante deste quadro, outro questionamento, não menos importante, que se coloca, é, até que ponto e com que velocidade a universidade consegue modernizar-se, adaptar-se a esta nova realidade e identificar um futuro possível?

A respeito do problema da modernização, convêm, aqui ressaltar as quatro dimensões de Ramos (1983, p.28-30):

“1. Termos como “desenvolvido” e “subdesenvolvido”, ou “primeiro” e “segundo” podem ser considerados de saber ideológico. A mim parece mais realístico adotar a distinção entre nações hegemônicas e periféricas. (...).

2. Ultimamente vem surgindo uma literatura científica que contribui para a formação de uma metasociologia e metaeconomia da modernização. (...). Necessitamos de uma sociologia dialética, *pari passu* da modernização, pois, no mundo existe muito mais de possível do que de realizar. O êxito de qualquer sociedade será sempre parcial, jamais total. A modernização nunca termina. A modernidade é um fato ecumênico e universal. Não é confinada a quaisquer pontos geográficos da terra. Moderno é hoje o mundo contemporâneo em seu *participio* presente, ou nas suas possibilidades objetivas, e não alguma sociedade nacional determinada. (...). Hoje em dia, a comunidade universal instruída e científica precisa considerar que todas as nações são atrasadas e modernas ao mesmo tempo, embora em grau diferente.

3. A modernização, como objeto de estudo, tem sido por demais circunscrita a sistemas nacionais. Evidentemente, a modernização constitui um problema inerente a toda a sociedade nacional. (...). Nenhuma sociedade pode isoladamente desenvolver ao máximo suas potencialidades de modernização sem que o supersistema internacional seja institucionalizado de alguma forma que desapareçam os impedimentos à constituição de uma ordem planetária. (...). A modernização de qualquer sociedade nacional constitui, em certo sentido, um problema de distribuição racional e funcional de fatores e recursos no mundo.

4. A modernização é uma preocupação constante. A modernização não é uma espécie de entidade metafísica, nem um conjunto de elementos prescritivos a serem adotados pelas nações periféricas como aquela melhor maneira de proceder se quiserem modernizar-se. (...). Na prática, a modernização exige de cada governo a possibilidade de aprender com as situações e nelas descobrir caminhos mais curtos para a modernidade. Na prática, a modernização sempre exige um comprometimento estratégico por parte das camadas dirigentes de cada sociedade”.

Quanto à identificação de um futuro possível a universidade, na análise de Buarque (1989), deve entender que há dois tipos de futuro: aquele que é continuação linear do passado, com novas respostas para as mesmas perguntas dentro do momento paradigmático; e, o novo futuro, que surge da ruptura com o passado, com a reformulação da organização social, com novas propostas ideológicas, com perguntas diferentes, que não será a simples reprodução do passado com exigências diferentes para cada instituição social, especialmente aquela cujo papel é entender o mundo, seu processo, pensar a crise que

atravessamos e formular propostas e alternativas à construção da Nação, na sua conceituação global e em cada área do conhecimento necessário à eficiência, à justiça e à soberania, ao lado da produção da beleza e da busca da verdade.

Acevera que a universidade deve definir sua postura com base em cinco vetores:

- “- entender o país, suas especificidades, conhecer seu potencial, identificar e definir suas necessidades, obviamente com perspectiva universal, no espaço e no tempo, na geografia e na história;
- ajudar o desempenho do retrato do que se deseja para a sociedade no novo futuro. Sem ignorar a realidade herdada e sem desconhecer os limites do possível, formular alternativas para chegarmos ao futuro desejado;
- criar bases científicas e tecnológicas que permitam transformar os nossos recursos disponíveis em um conjunto de bens e serviços necessários ao bem estar social, e formar mão-de-obra necessária para reproduzir estas funções;
- fazer avançar o mais puro e descomprometido pensamento em todas as áreas, de maneira a ter as bases de sociedade intelectualmente criativa e sofisticada; e,
- criticar as ameaças à estabilidade nacional, às desigualdades e propor alternativas que visem distribuir eficientemente o bem estar e liberdade social”. (Buarque, 1989, p.318-319).

Isto posto, a universidade deve definir sua vocação de pensar e construir o futuro, dentro da pluralidade que é sua razão de ser, fazendo surgir, assim, a unidade na mais absoluta diversidade de campos, áreas, metodologias e ideologias.

Para Cazalis (1989), a nova universidade é inspirada por dois princípios: a busca de uma qualidade elevada e constante; e, a resposta às necessidades da sociedade, que se encarnam num perfil – tipo de universidade pluricognoscitiva, integrada, recentrada, de tamanho controlado, seletiva, crítica e livre, descentralizada e federada, matricial, federal, autônoma e associada, e planificada.

A tarefa de construção desta nova universidade do século XXI vai exigir esforços redobrados e coragem de todos os seus membros dos organismos governamentais e dos líderes da coletividade, uma vez que deverá:

- “- provocar a ampliação dos enfoques do saber e o advento de uma universidade pluricognoscitiva;
- reequilibrar as finalidades do ensino superior no seio de uma universidade integrada;
- reinstalar o estudante no coração da universidade recentrada;
- inserir no seio de uma universidade federada, organizada em rede, os estabelecimentos que, tendo trabalhado até agora de forma dispersa, deverão daqui para frente, trabalhar em complementaridade;
- organizar a seleção, a orientação e o enquadramento personalizado dos

estudantes, sem que a universidade seletiva apareça como uma ruptura com as políticas atuais de acesso sem limitações ao ensino superior, ou como uma sobrecarga intolerável para o corpo de docentes;

- conciliar a abertura à sociedade e a persecução de suas próprias missões no seio da universidade cívica e livre sem dispersar os recursos que se consideram longe e insuficientes;
- reestruturar o sistema de gestão dos docentes e dos programas no interior da dupla estrutura de uma universidade matricial;
- conciliar dinamismo e rigor de gestão no seio de uma universidade federal;
- estabelecer uma autêntica colaboração entre ensino superior e o Estado, por meio do advento de uma universidade associada de um Estado responsável;
- promover e coordenar o reequilíbrio e o desenvolvimento do ensino superior no quadro de uma universidade planejada". (Cazalis, 1989, p.362).

A nova universidade, para avançar, precisa abandonar velhas aspirações de épocas plenas e unificadas, não será mais o reduto da falsa consciência, nem o lugar duvidoso, confuso, ambíguo, que reproduz o mérito no currículo fechado, nem tão pouco a plataforma de empregos incertos, muito menos a guardiã estressada de normas e conteúdos enfraquecidos que possam refletir sua velhice precoce. Precisa ainda abandonar a gestão funcionalista, que esbarra nos valores morais, que abole as subjetividades e que confunde processo e procedimento, uma vez que todos os envolvidos nesse processo, desde governantes, dirigentes de universidades ou empresas, políticos, docentes, estudantes, enfim trabalhadores, todos somos depositários da transcendente responsabilidade do destino das jovens gerações, que têm seu futuro estreitamente ligado ao conhecimento e a capacidade de utilizá-lo na solução dos problemas essenciais da sociedade contemporânea, sem discriminações e sem marginalizações. Desta forma, será possível a construção de um sistema de educação superior que conte com instituições fortes e competentes do ponto de vista acadêmico, comprometidas eticamente com a problemática de seu tempo e de seu ambiente, na construção e efetivação de uma paz baseada na justiça e não simplesmente no silêncio das armas.

O novo papel da universidade que decorre destas considerações não é o de reproduzir a sociedade, mas o de contribuir a sua transformação, cabendo-lhes assim como funções genéricas: a informação dos membros da sociedade e a capacitação da força de trabalho especializado, pela aquisição da cultura, competência técnica, preparação científica e consciência dos deveres de cidadania



para que possam realizar-se de acordo com as suas potencialidades e construir o progresso da sociedade que pertencem; a investigação científica através da criação de conhecimentos e sua divulgação; e, a assistência técnica a usuários externos e a prestação de serviços através da integração participativa no meio em que se insere, pela identificação, interpretação, e resolução dos seus problemas.

Descortinam-se duas alternativas fundamentais: “A primeira consiste em contestar o regime de certezas que predominava ainda recentemente. A segunda preconiza a inscrição do cidadão no próprio cerne do sistema aberto. (...). Todas as relações devem ser impessoais, estritamente funcionais. A eclosão de sua individualidade é sempre um mau presságio para o sistema. É exatamente por isso que o outro, o cidadão, o habitante radical da cidade, o sujeito-objeto das relações interpessoais livres, torna-se a fonte inesgotável da autonomia”. (UNESCO, 1998, p. 54).

Diante das novas realidades de dimensões planetárias, tais como, uma nova configuração geopolítica mundial, profundas revisões ideológicas, acirrada competição econômica onde prevalece o fator tecnológico, novas formas de violência e ameaças a vida humana, a universidade necessita livrar-se de modelos convencionais muitas vezes importados, buscar novas estruturas e abrir-se à participação de outros setores da sociedade e estabelecer, segundo Della Senta (1989), novas relações: com o Estado, que a quer como instrumento para seu projeto político; com o setor empresarial, que nela, busca a tecnologia para manter-se na competição econômica; com os profissionais, que necessitarão sempre mais de reciclagem; com a sociedade, que estará cada vez mais ávida por informação sistematizada disponível; e, com a própria comunidade acadêmica, que busca a integração do saber, o equilíbrio da ciência e cultura sobre a tecnologia.

Para que isto se torne realidade, necessário se faz que a universidade seja o compromisso maior, e não prescindir de seu compromisso máximo que é a qualidade de seu produto e finalmente que em seu seio nenhum preconceito de ordem teórica, ideológica, política ou metodológica privilegie ou discrimine qualquer área de criação do conhecimento para poder efetuar com sucesso a passagem da idéia à realização, pois, segundo Nonaka (1991), a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura para a organização é o conhecimento. Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a criação do conhecimento vem da

experimentação e de se correr riscos, que ampliam a capacidade de ação. A criação do conhecimento requer uma integração de saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas. Assim, criar um novo conhecimento implica recriar a organização (universidade) e todos os que dela fazem parte, isto é, vivenciar um processo de auto-renovação pessoal e organizacional que gere conhecimento de forma contínua e o torne disponível a todos e em todos os níveis.

Nesta nova sociedade, o papel central do conhecimento é fator decisivo para a produção, onde o “bem de valor” é criado pela produtividade e pela capacidade de inovar, aplicando o conhecimento às atividades produtivas.

Empresas e organizações exigem da escola (universidade), como resultado do tempo gasto com ela, um conhecimento que conduza, o novo trabalhador dela egresso, à competência no exercício profissional, com um efetivo preparo para enfrentar situações inesperadas, imprevisíveis, tendo condições de responder aos novos desafios profissionais propostos ao trabalhador, de modo original, criativo, sendo eficiente no processo e eficaz no produto ou serviço oferecido, enquanto cidadãos criativos, imaginativos, inovadores e empreendedores, que demonstrem responsabilidade, auto-estima e autoconfiança, além de uma sociabilidade, firmeza e segurança nas ações e capacidade de autogerenciamento (Mercado, 1999).

## **2.2 Desempenho organizacional**

### **2.2.1 A questão da avaliação: considerações iniciais**

A sobrevivência de qualquer organização depende, na maioria das vezes, de esquemas de análise de dados e de interpretação de informações que suportam esquemas de planejamento e de gestão visando perspectivas futuras que assegurem suas margens de segurança operacional e suas linhas de sucesso empresarial, alicerçadas sobre indicadores de lucratividade apropriados, referidos a objetivos precisos e funções de produção de bens e serviços.

Em cenários de grande incerteza, ou quando os objetivos organizacionais não estejam precisamente estabelecidos, ou tenham caráter difuso (seja pela inexistência de concorrência por resultados em termos de eficiência e qualidade ou

por medidas de desempenho não reconhecidas pela comunidade), pode ocorrer tanto resistências quanto dificuldades em avaliar os dados obtidos.

Nas instituições de ensino superior, de pesquisa e de extensão, o fenômeno se agrava mais, pois, em geral, os objetivos institucionais se apresentam difusos (permitindo diferentes interpretações por parte dos administradores, professores, alunos, empregadores e políticos); de alcance a longo prazo, por isso sujeitos à crítica; mesmo quando claros para alguns, não o estão para todos; ou em respondendo a certas propostas pedagógicas, não respondem a outras.

Para Neiva (1999, p.81),

“a submissão a procedimentos avaliativos torna-se problemática, de tal forma fica difícil justificar a sua aplicação e o uso do conhecimento resultante sobre comportamentos estreitamente relacionados com a visão particular que as pessoas têm dos objetivos institucionais e dos meios para alcançá-los. (...). As instituições de ensino e pesquisa movem-se dentro de uma intrincada hierarquia de comando e de um contexto de juízos de valor baseados na competência intelectual de indivíduos ou de grupos de indivíduos, na experiência ou propostas de escolas de pensamento, no compromisso com certas linhas de ação comandadas por teorias ou diretrizes de caráter político-ideológico, questões difíceis de serem colocadas em discussão e impossíveis de qualquer tipo de parametrização para fins de medição e comprovação”.

Outro aspecto que mostra o grau de dificuldade com que se deparam os dirigentes de instituições de ensino superior e de pesquisa na execução de um procedimento de avaliação, é de precisar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de criação do conhecimento, cujo caráter é bem diferente das organizações empresariais econômicas onde a avaliação se detém sobre resultados verificáveis e mensuráveis (imediate ou quase imediatamente).

Por estas razões, ou apesar destas razões, o dirigente de uma instituição de ensino superior e de pesquisa, nas suas tomadas de decisão, também depende de esquemas de avaliação, planejamento e controle.

Assim, a questão da condução do processo de avaliação nessas instituições deve ser focalizada sobre processos, circunstâncias e conseqüências (e não sobre contribuições individuais) para que dela se viabilize o seu planejamento sem que se agrida a liberdade acadêmica, o comprometimento institucional e o elevado nível de desempenho individual e grupal, que segundo Neiva (1999) são condições

necessárias para a sobrevivência de projetos intelectuais e ao desenvolvimento de uma ordem organizacional moderna, eficiente e eficaz, capaz de assegurar:

- um alto nível de qualidade das relações formais e informais entre as pessoas, no seu interior;
- um alto nível de interação entre a instituição e o seu exterior (afirmando sua autonomia institucional);
- um elevado grau de modernização dos procedimentos administrativos de suporte ao funcionamento da instituição, suficiente para que os processos de transformação e de transferência do potencial intelectual disponível desenvolvam-se centrada e ajustadamente tanto em termos de eficiência quanto de qualidade;
- um aumento na capacidade de gestão das atividades que se desenvolvem no interior da instituição;
- maior rapidez na identificação de problemas e na apuração de resultados do trabalho realizado;
- maior condição de tomada de decisão para a alocação de recursos e eliminação de desperdício.

Apesar de sua maior complexidade, o processo de avaliação nas instituições de ensino superior se reveste da maior importância em virtude do estreitamento da vinculação desta instituição com o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e cultural do país, que passa a exigir, cada vez mais, uma crescente elevação da qualidade do ensino oferecido e de sua capacidade de formar pessoal efetivamente qualificado para o mercado de trabalho, para os demais níveis de ensino e para a própria expansão, tanto das atividades de pesquisa (dentro e fora dela), quanto de sua própria expansão institucional.

Outra razão que reveste o processo de avaliação da maior importância, é a de municiar a quem sustenta a instituição de informações sobre a qualidade e os custos dos serviços que elas prestam, o que lhes permitirá decisões fundamentadas sobre a quantidade e a direção dos investimentos a serem feitos.

Para cumprir verdadeiramente com suas finalidades, a avaliação, nestas instituições, deve ser ampla e abrangente, medindo o desempenho em todas as áreas de conhecimento, abrangendo todo o ensino, toda a pesquisa e toda a extensão, cobrindo tanto os estabelecimentos públicos quanto os privados.

Ora, esta tarefa exigiria um modelo único e completo, o que pode torná-la demasiado complexa, inflexível, e na prática, inexecutável, por exigir uma multiplicação muito grande de avaliadores competentes em múltiplas áreas, e por mais completo que seja esse modelo, a avaliação será sempre parcial dada a dificuldade em considerar a totalidade das variáveis que influenciam na qualidade do ensino e na sua adequação a contextos sociais e culturais diversos.

Por isso, a avaliação nessas instituições, aponta para um sistema avaliativo que utilize múltiplos instrumentos e procedimentos, de forma que as parcialidades próprias de cada processo se compensem mutuamente.

No caso brasileiro, na perspectiva do seu Ministério da Educação e do Desporto, um sistema de avaliação deve contemplar: um sistema abrangente de informações estatísticas sobre o sistema em seu conjunto, por região e por tipo de instituição; e, processos de avaliações da qualidade dos serviços prestados e das diferentes atividades desenvolvidas nas instituições de ensino superior, em termos de ensino, da pesquisa e da extensão.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9394, de 20/12/1996, cria um sistema de autorização e reconhecimento de cursos, bem como de credenciamento e credenciamento periódico das instituições de educação superior, precedido de um processo de avaliação envolvendo três aspectos básicos: o rendimento dos alunos; o mérito do professor; e, a qualidade da instituição como um todo.

As informações estatísticas e avaliações do ensino, da pesquisa e da extensão devem fornecer subsídios para um processo específico de avaliação institucional.

Desta forma, destaca-se:

1 – no ensino de graduação. Ocorrem dois sistemas paralelos e complementares da avaliação:

- a) um exame de final de curso, que visa estabelecer um indicador objetivo de qualidade do ensino através de uma medida de rendimento dos alunos;
- b) uma avaliação dos cursos por área de conhecimento, efetuada por comissões de especialistas, as quais devem integrar os indicadores de insumos e de eficiência com os resultados dos exames de final de curso. Estas comissões de especialistas desenvolvem um trabalho baseado na análise de indicadores (análise da infraestrutura disponível, da qualificação do corpo docente, da estrutura curricular, das

taxas de repetência e evasão e do desenvolvimento de atividades de pesquisa) e visitas in loco ao conjunto de instituições brasileiras que oferecem cursos naquela área.

2 – na pesquisa e pós-graduação. A avaliação das instituições de pesquisa, feitas por instituições externas (agências de fomento à pesquisa e diferentes associações científicas) ao Ministério da Educação e que fazem parte do Sistema de Ciência e Tecnologia, incide sobre a qualidade dos projetos (para concessão de financiamento) e sobre a produção científica em diferentes áreas do conhecimento. A pós-graduação tem um sistema de avaliação permanente e bem estruturado, desenvolvido pela CAPES, que se baseia em parâmetros de eficiência e de qualidade tanto dos insumos quanto dos produtos dos cursos. Os principais parâmetros a destacar são os referentes: à qualidade do corpo docente; à infraestrutura física de laboratórios, biblioteca, etc.; à estrutura curricular; e, à organização do trabalho em linhas de pesquisa. A eficiência é avaliada: pela taxa de conclusão dos cursos; e, pelo tempo médio para a obtenção do diploma. A qualidade do produto é avaliada com base: na produção científica (através de referees que atuam junto às editoras de livros ou revistas científicas); e, na produção de dissertações e teses (avaliadas por bancas).

3 – na extensão. Sendo a área mais heterogênea e diversificada das universidades, ainda não se conseguiu desenvolver instrumentos adequados de avaliação. O mais exeqüível é incluí-la na avaliação institucional que deve conjugar a auto-avaliação com a avaliação externa, integrar os resultados dos demais processos avaliativos e utilizar parâmetros gerais que envolvam a qualificação e condições de trabalho do docente, à adequação da infra-estrutura disponível, e considerar a heterogeneidade das instituições, valorizando a capacidade de respostas às necessidades da sociedade na qual se insere. Neste sentido, deve estar referida ao projeto da própria instituição, às prioridades e objetivos que formulou em termos da oferta de um ensino, do desenvolvimento da pesquisa e das atividades de extensão.

Nesta perspectiva, um processo de avaliação institucional deve compreender:

1º – Um processo de auto-avaliação que leva a instituição a:

- a) definir suas potencialidades e deficiências;
- b) analisar as demandas e necessidades do contexto no qual se insere;
- c) definir seu projeto institucional, que inclua: a definição das áreas de conhecimento

a serem desenvolvidas tanto em termos de ensino como de pesquisa; a definição das prioridades na área da extensão; a transformações e inovações a serem introduzidas de forma a atender às necessidades locais, regionais e nacionais; a prioridades da política de qualificação de pessoal; e, a processos a serem introduzidos para a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

2º – Uma avaliação externa, por comissões ad-hoc, que leve em consideração:

- a) a auto-avaliação efetuada;
- b) a adequação do projeto em termos das potencialidades da instituição e do contexto social no qual se insere;
- c) a capacidade de realização dos objetivos propostos;
- d) a análise de parâmetros, entre os quais: a qualificação e condições de trabalho do corpo docente; a infra-estrutura disponível; o número de alunos de graduação e pós-graduação em diferentes áreas; os resultados dos processos de avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação já efetuados; as taxas de evasão, repetência e conclusão de cursos; os candidatos por vagas nos diferentes cursos; os recursos financeiros disponíveis; a produção científica; e, a amplitude das atividades de extensão.

3º – Nas instituições mantidas diretamente pelo poder público, deve contemplar ainda:

- a) parâmetros de eficiência de gestão que promovam a eficácia na utilização dos recursos públicos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população;
- b) outros parâmetros, tais como: a cobertura das diferentes áreas de conhecimento tendo em vista as necessidades regionais; a relação entre número de alunos e número de docentes por área de conhecimento; a relação entre número de funcionários e número de alunos; as taxas de repetências, abandono, evasão, aprovação e conclusão de cursos; os custo aluno relativo, levando-se em consideração o custo diferencial de diferentes tipos de cursos; a análise da dispersão do número de alunos por turma; e, o volume de receitas próprias, especialmente as derivadas de financiamento de pesquisa.

A avaliação institucional precisa ser assumida como um processo complexo, diferenciado, de caráter permanente, sujeito a um aprimoramento contínuo, realizado em diferentes níveis por agências e instâncias diversas, que busca incentivar a

melhoria da eficiência e da qualidade do ensino, o desenvolvimento da pesquisa, da extensão e da prestação de serviços à comunidade, e contínua informação para a sociedade da situação e dos custos do sistema de ensino superior.

O desafio inicial que se impõe para a construção da universidade que a sociedade precisa, terá possibilidades realmente de se concretizar, a partir da construção de medidas confiáveis sobre as quais os seus administradores, professores, alunos, servidores e a comunidade em geral possam intuir e raciocinar em termos de qualidade e eficiência.

### **2.2.2 Ambiente externo**

O ambiente organizacional é um fator de fundamental importância na análise da organização, pois permite visualizar o que se passa na organização e com a organização, permite identificar os riscos e as oportunidades, tanto presentes como futuras, que possam influenciar a capacidade da organização de atingir suas metas, isto é, o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso na consecução de seus objetivos.

Para Maximiano (2000, p.124), “o ambiente de uma organização compreende todas as pessoas, outras organizações, eventos e situações que com ela mantém qualquer espécie de relação”.

Hall (1984, p.156), afirma que a ênfase no ambiente não é nova, mas parece ter sido redescoberta a partir dos anos 60. Aborda que, intelectualmente compreendeu-se que “as análises estruturais das décadas de 60 e 70 não vinham explicando suficientemente a variação nos outputs (resultados) organizacionais de todos os tipos”. Os resultados de estudos voltavam-se para fatores como o fornecimento de recursos humanos, mostrando interesse pelos fenômenos interorganizacionais. “As considerações políticas levaram muitos analistas a preocupar-se com as fontes de controle organizacional”. Do mesmo modo, o interesse pelos efeitos das ações organizacionais sob um ângulo moral, fez com que outros examinassem e questionassem a legitimidade dessas ações, levando “a um exame do ambiente em que os outputs organizacionais se distribuíam”.

Como as organizações são sistemas abertos, sua constante interação com o ambiente faz com que os fatores ambientais exerçam grande influência sobre elas,



cabendo aos seus administradores assegurar que essas influências sejam canalizadas numa direção positiva, contribuindo significativamente para o sucesso organizacional.

Certo e Peter (1993), argumentam que o futuro provavelmente necessitará de uma mudança em todos os fatores do ambiente organizacional, pois, “as organizações futuras serão mais complexas e mais dependentes de seus ambientes, a realização de análises ambientais, com certeza será mais importante para os administradores do futuro do que é para os atuais”. (Certo e Peter, 1993, p. 38).

O processo de globalização e da tecnologia da informação vem provocando mudanças na forma de planejar e realizar negócios, fazendo com que se tenha que fazer adequação e a integração total da cadeia de valores da organização com os elementos do seu meio, de tal forma que, a organização que não conceber essas mudanças estará propensa a sucumbir diante de seus concorrentes (Mafra, 1999).

O exame das relações entre a organização e o ambiente, segundo Ramos (1983), tem interesse essencial quando se trata de delimitar objetivos.

Esses objetivos ou finalidades devem estar alicerçados sobre o que deseja a sociedade e sobre o que ela pode ser persuadida a apoiar, e, portanto, não podem ser vistos como estáticos ou estabelecidos arbitrariamente, mas resultam da interação tanto dentro da organização como entre esta e o ambiente.

O êxito da organização depende, assim, de sua sensibilidade e capacidade adaptativa às circunstâncias e, ocasionalmente, requer mudanças nas finalidades.

A história mostra que as organizações atentas às mudanças que afetam direta ou indiretamente a sua atividade têm conseguido se adaptar, sobreviver e crescer, mesmo em condições instáveis e adversas num ambiente de negócios.

Com esta intenção é que as organizações estão num processo de adequação de sua estrutura, com a implementação de uma série de técnicas, como gerência da qualidade total, controle da qualidade, reengenharia, *downsizing* e outras, com o intuito de tornarem-se ágeis e próximas aos consumidores e assim vencer as rápidas transformações causadas pelo avanço da tecnologia da informação e globalização dos mercados.

O macro ambiente empresarial atual assume muitas formas diferentes. Embora alguns ambientes possam ser relativamente simples e estáveis, outros tendem a ser, por natureza, muito mais complexos e dinâmicos. Assim, as organizações são

concebidas como parte de um universo ou ambiente maior, já que qualquer coisa que acontece no ambiente maior pode afetar a organização, uma vez que, “o ambiente da organização (interno e externo) altera-se de modo muito rápido e se os dirigentes não se ativerem para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e fraquezas internas, poderão perder termos na competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade”.(Amboni, 1997, p. 14).

Alencar (1995), manifestando sua preocupação com a conscientização e a adaptação a esse novo cenário universal afirma que, “já se faz presente a demanda de novas estruturas por novos procedimentos administrativos e por novas lideranças, dotadas dos requisitos da era da informação. Para essas nações, uma administração alheia a essa nova realidade levará qualquer delas a crescer muito menos que o seu potencial permite, a oferecer uma qualidade de vida aos cidadãos muito aquém de suas potencialidades e a se tornar dependente”. (Alencar, 1995, p. 2).

O ambiente entra na organização como informação e, como toda informação, está sujeito aos problemas nas comunicações (omissões, distorção e sobrecarga) e do processo decisório (complexidade das condições em que as decisões são tomadas e dificuldades na previsão dos resultados). (Hall, 1984).

Do mesmo modo que as percepções dos indivíduos são moldadas por suas experiências, o mesmo acontece com as organizações. Estas percebem seus ambientes de acordo com suas expectativas, suas experiências, seus problemas, suas convicções e motivações. Esta percepção ambiental depende daquilo que cada organização considera relevante no seu ambiente. Lembra ainda o autor que os percebedores do ambiente são indivíduos com todas as suas idiossincrasias de percepção, ou seja, não são as organizações que percebem seus ambientes, mas os indivíduos que dentro delas têm a função de ligar as atividades organizacionais com o contexto ambiental.

Muitos são os aspectos que têm contribuído para se entender porque muitas organizações perdem vantagem competitiva. Argumenta-se que, se a organização não enxergar as exigências do mercado, poderá implementar estratégias não condizentes com sua capacidade organizacional e material.

Pesquisadores têm se concentrado em captar os efeitos dos ambientes organizacionais por intermédio de medidas da incerteza ambiental percebida ou

seus elementos constituídos de complexidade e turbulência, afirmando que a incerteza ambiental valoriza as estruturas e processos flexíveis de organização que permitem maior adaptabilidade às condições ambientais.

Na perspectiva de Milles e Snow (1992), toda organização está sujeita a uma rede de influências externas e de relações com o meio ambiente. Diante disto, a alta administração tem a responsabilidade no ajuste da organização no meio ambiente e no gerenciamento das interdependências internas que são criadas. A manutenção e o alinhamento da organização e das variáveis ambientais é uma tarefa difícil, principalmente porque, cada grupo de variáveis muda de acordo com uma dinâmica própria e cada mudança impõe novas ou diferentes demandas ao grupo administrativo.

O impacto da tecnologia, a escassez de recursos, a crescente demanda por qualidade, a globalização das sociedades e dos mercados, a pressão do desemprego e a explosão demográfica, levam a organização a buscar novas oportunidades e negócios como condição de sobrevivência.

Para Thomas (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982, p.52), "a análise ambiental é um componente – chave em qualquer sistema de planejamento".

A análise do ambiente, segundo Certo e Peter (1993), poderá ajudar a garantir o sucesso da organização, e os papéis organizacionais que essa análise assume variam de organização para organização, ressaltando, neste sentido três desses papéis:

- A função orientada para a política – que visa melhorar o desempenho da organização, mantendo simplesmente a alta administração informada quanto as principais tendências emergentes do ambiente, enfatizando a descoberta antecipada e a reação da alta administração a questões estratégicas (atitudes, normas e leis que venham afetar a organização).
- O papel do planejamento estratégico integrado – que visa melhorar o desempenho da organização, tornando a alta administração e seus gerentes cientes das questões que surgem no ambiente da organização influenciando o seu planejamento.
- O papel orientado para a função – que visa melhorar o desempenho da organização, fornecendo informações ambientais concernentes ao desempenho efetivo de funções organizacionais específicas. Essas funções de análise ambiental

devem atender a necessidades específicas da organização, uma vez que quaisquer dessas funções ou quaisquer combinações delas poderão ser uma barreira para o sucesso organizacional caso não refletirem necessidades organizacionais específicas.

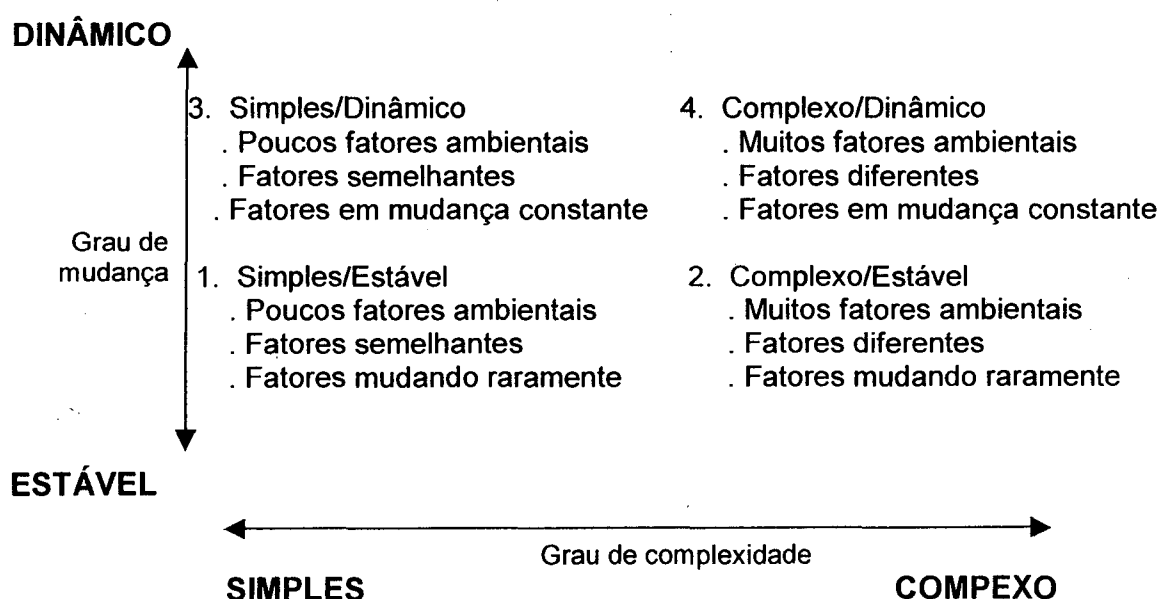
Segundo os autores, para executar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva, um administrador deve entender bem a forma como ambientes organizações estão estruturados.

O ambiente organizacional, segundo Megginson et ali (1998), é composto de elementos externos e internos que influenciam seu funcionamento.

Destacam os autores, a complexidade dos ambientes organizacionais e as constantes adaptações às mudanças nos fatores externos que afetam a relação organização/ambiente. Aponta que a complexidade ambiental se refere a dois aspectos: o número de fatores-chave no ambiente da organização; e, sua semelhança (homogeneidade), onde a mudança ambiental se refere à frequência e à extensão das mudanças no ambiente organizacional.

Neste sentido, segundo os autores, as organizações podem ser classificadas e colocadas em uma matriz de quatro células (quadro 4):

- Ambiente Simples/Estável – neste ambiente as organizações são afetadas por um número relativamente pequeno de fatores-chave, com pouca mudança entre eles.
- Ambiente Complexo/Estável – neste ambiente as organizações interagem com mais fatores importantes e diferentes, que não mudam com frequência ou drasticamente.
- Ambiente Simples/Dinâmico – neste ambiente a organização interage com poucos fatores-chave, no entanto, os que a afetam são dinâmicos e em constantes mudanças.
- Ambiente Complexo/Dinâmico – neste ambiente os fatores são complexos e numerosos e em constantes mudanças.

**Quadro 4 - Matriz ambiental de complexidade/mudança**

Fonte: Adaptado de Megginson et all (1998, p.70).

Para Mintzberg (1995, p.140), “não é o ambiente de per si que importa, mas a habilidade da organização para enfrentá-lo, para protegê-lo, compreendê-lo, tratar com sua diversidade e responder rapidamente a ele”.

O ambiente de uma organização geralmente é dividido em dois níveis: ambiente externo, e ambiente interno.

O relacionamento desses níveis com a organização, os fatores intrínsecos a cada nível bem como o seu relacionamento será detalhado a seguir.

O ambiente externo de uma organização é caracterizado por todos os fatores externos a ela e que a influenciam direta ou indiretamente.

Para Hawley (apud Hall, 1984, p.115), o ambiente externo “são todos os fenômenos que são externos à população (organização) em estudo e que se influenciam potencial ou realmente”.

O ambiente também chamado meio ambiente, ambiente externo, meio ou entorno, segundo Oliveira, D. P. R. (1989, p. 260), é “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possam conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema (organização) considerado”.

Hicks e Gullet (apud Chiavenato, 1983) definem o ambiente como algo que está fora da organização.

Para Luporini e Pinto (1996:47), o “ambiente de um sistema (organização) é o conjunto de elementos que não pertence a esse sistema, mas que qualquer alteração no sistema pode mudar esses elementos e, por outro lado, uma mudança desses elementos pode alterar o sistema”.

Já para Mintzberg (1995, p.139), o ambiente “compreende virtualmente tudo de fora da organização – sua tecnologia (o conhecimento básico que ela deve extrair), a natureza de seus produtos, os clientes competidores, a localização geográfica, o clima econômico, político e mesmo o meteorológico, nos quais deve operar”. Focaliza quatro dimensões no ambiente organizacional:

- Estabilidade – O ambiente de uma organização pode variar do estável até o dinâmico (imprevisível), isto é, desde a situação em que os clientes solicitam os mesmos produtos, até a situação em que não se sabe o que o cliente venha a solicitar. Uma variedade de fatores, entre outros, que podem tornar o ambiente dinâmico são governos instáveis, mudanças imprevisíveis na economia, mudanças tecnológicas, freqüentes inovações, mudanças no pedido do cliente ou no fornecimento do competidor.
- Complexidade – O ambiente de uma organização (aqui é sua tecnologia) pode variar desde o simples até o complexo, isto é, desde a utilização de tecnologia de fabricação simples com conhecimentos também simples, até a utilização de conhecimentos e processos complexos para obter resultados extremamente complexos.
- Diversidade de mercado – Os mercados de uma organização podem variar de um integrado até um diversificado, isto é, desde aquele que vende seu único produto para um único cliente até aquele que busca promover todos os produtos industriais do país para todo o mundo.
- Hostilidade - O ambiente de uma organização pode variar de um magnânimo até um hostil. A hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações da organização com sindicatos, governo, e outros grupos externos, e pela sua disponibilidade de recursos.

Thompson (1976) adota as dimensões que lidam com o grau de homogeneidade e o grau de estabilidade. Desse modo, a composição social dos ambientes operacionais

pode ser caracterizada numa dimensão homogêneo-heterogêneo e estável-instável, onde se entende que:

- Ambiente operacional homogêneo – é o ambiente composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores semelhantes. Cada uma destas categorias impõe problemas semelhantes à organização. Neste ambiente há pouca segmentação de mercados;
- Ambiente operacional heterogêneo – é o ambiente composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores diferenciados. Cada uma destas categorias impõe problemas diferentes à organização. Neste ambiente há muita segmentação nos mercados;
- Ambiente operacional estável – é o ambiente no qual ocorrem poucas mudanças. Quando ocorre são lentas e previsíveis;
- Ambiente operacional instável – é o ambiente no qual ocorrem muitas mudanças. Estas mudanças se caracterizam por turbulência e imprevisibilidade.

Wagner III e Hollenbeck (1999) consideram como ambiente de uma organização tudo que é externo a ela. Destacam cinco características ambientais específicas que influenciam o desempenho da organização:

- Mudança ambiental – que se refere à medida segundo a qual as condições no ambiente de uma organização mudam de maneira imprevisível. Num dos extremos, um ambiente é estável quando não se altera ou se modifica de maneira cíclica e previsível. No outro extremo, um ambiente é dinâmico quando muda de forma imprevisível no decorrer do tempo, sendo difícil estabelecer regras e procedimentos formais. A mudança ambiental afeta a estrutura da organização influenciando a previsibilidade do trabalho.
- Complexidade ambiental – que se refere ao grau em que o ambiente da organização é complexo, de difícil compreensão dado o grande número de partes constituintes. Por sua vez, influencia a organização por afetar a quantidade de conhecimentos e informações que os seus membros precisam processar para entender o ambiente e dar conta de suas demandas, fazendo com que a organização introduza mais pessoas (cérebros) no processo de gerir e interpretar informações, forçando, desta forma, a descentralização na tomada de decisões.
- Incerteza ambiental – que se refere a ausência de informações sobre fatores, atividades e eventos ambientais, dificultando a organização a administrar as

circunstâncias atuais e de planejar para o futuro. Para lidar com isto, a organização precisa interagir com as pessoas ou empresas no ambiente da organização e fortalecer elos de informação com o ambiente.

– Receptividade ambiental – que se refere ao grau em que o ambiente de uma organização sustenta seu progresso na consecução de sua missão. Esta receptividade vai da hostil à magnânima. Num ambiente magnânimo a organização encontra facilidade em adquirir os recursos necessários para operar produtivamente. O que não ocorre em ambiente hostil, obrigando a organização a centralizar, mesmo por período limitado, a tomada de decisões, permitindo rapidez na resposta às condições ameaçadoras.

– Diversidade ambiental – que se refere ao número de domínios distintos atendidos por uma organização. Afeta a organização ao influenciar o montante de diversidade que deve estar embutida em sua estrutura, pois enfrentam vários domínios distintos e devem obter informações sobre cada um deles para dar conta de suas demandas particulares.

O ambiente externo, segundo Montana & Charnov (1998, p.52), “são os fatores externos de uma organização que a influenciam”. Neste contexto, destacam que as organizações existem dentro deste ambiente externo que influencia seu funcionamento, e sua maneira de negociar.

As organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças. É neste sentido que Stoner e Freeman (1995, p. 46) definem o ambiente externo “como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para sua operação”.

Para diminuir os riscos e aumentar a capacidade de identificar oportunidades de novos mercados, as organizações devem efetuar um constante exercício de leitura ambiental. Bornholdt (1997) afirma que a leitura ambiental tem uma influência fundamental na sobrevivência e no sucesso das organizações. Ela reflete o que e com que rapidez precisa ser mudada na organização e onde antecipar.



Para Ramos (1983:64), “a continuidade e estabilidade da organização tende a ser um produto precário de suas relações com o ambiente externo”, o que leva a presumir que exista “um continuum de poder organizacional, variando desde a organização que domina suas relações externas àquela completamente dominada pelo ambiente”. Acrescenta ainda que, existe um equilíbrio auto-regulado no mundo das organizações humanas, que se perturbado num ponto, suscita em outros correlatos, reações compensatórias e contrabalançadoras, nas relações internas e externas da organização.

A maioria dos autores pesquisada divide o ambiente externo em dois níveis: O primeiro nível é constituído por todos os elementos que afetam de forma indireta a organização. O segundo nível é constituído por todos os elementos que afetam de forma direta a organização.

Neste estudo, são abordados estes dois níveis, utilizando a terminologia de ambiente geral e ambiente operacional, respectivamente. Diante disto, para indicar o ambiente geral são utilizadas expressões como, ambiente externo de ação indireta, ambiente indireto, ambiente conceitual, macroambiente, ambiente maior, ambiente residual.

De igual maneira, para indicar o ambiente operacional, são utilizadas expressões como, ambiente externo de ação direta, ambiente direto, ambiente específico, ambiente imediato, ambiente empresarial, ambiente de tarefa.

Certo e Peter (1993) caracterizam os dois níveis de ambiente externo de uma organização, usando a terminologia de ambiente geral e ambiente operacional. O ambiente geral, composto de componentes que normalmente tem amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar a organização.

Apontam como componentes: o componente econômico, o componente social, o componente político, o componente legal e o componente tecnológico.

O ambiente operacional, composto de componentes que normalmente têm aplicações específicas e mais imediatas na administração da organização.

Apontam como componentes: o componente concorrência, o componente fornecedor, o componente mão-de-obra e o componente internacional.

O ambiente externo de uma organização é constituído de elementos do ambiente de ação direta e elementos do ambiente de ação indireta.

O ambiente de ação indireta não influencia diretamente o funcionamento da organização, mas seus elementos podem afetar o clima em que ocorrem as atividades de uma organização. Os elementos deste ambiente são as variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

O ambiente de ação direta influencia diretamente as atividades da organização e é diretamente afetado pelas principais operações da organização. Os elementos deste ambiente são os clientes, os competidores, as instituições financeiras, os sindicatos de trabalhadores, os fornecedores, o governo, os consumidores, os grupos de interesses especiais, os meios de comunicação ou mídia (estes elementos o autor denomina de stakeholders externos), os empregados, os acionistas e as diretorias (elementos denominados pelos autores stakeholders internos).

Entendendo como stakeholders, os grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos.

De forma semelhante Oliveira, D. P. R. (1989), divide o ambiente externo em ambiente direto e ambiente indireto. O ambiente direto é definido como o “que representa o conjunto de fatores através dos quais a (...) (organização) tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado”. O ambiente indireto é definido como sendo o “que representa o conjunto de fatores através dos quais a (...) (organização) identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes”. (Oliveira, D. P. R., 1989, p. 52-53).

Vasconcellos Filho (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982) divide o ambiente externo da organização em macroambiente e ambiente operacional. O macroambiente é o ambiente que relaciona uma forte interligação entre as variáveis tecnológicas, legais; políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais. O ambiente operacional é aquele ambiente que mantém um intercâmbio com a organização através de diversos relacionamentos como fornecimento, consumo, financiamento, apoio, antagonismo e outros. É composto pelos públicos relevantes externos, ou seja, pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas e órgãos do governo que se relacionam com a instituição.

Montana & Charnov (1998) apresentam o ambiente externo de uma organização dividido por dois tipos de fatores: O primeiro tipo são os fatores principais, com elementos mais amplos e dinâmicos que causam impacto nas organizações em geral, são os fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos. O segundo tipo são os fatores mais específicos e imediatos que afetam diretamente a organização, são os clientes, os acionistas, os bancos, os sindicatos e fornecedores.

Wagner III e Hollenbeck (1999) apresentam o ambiente externo de uma organização focalizando como fatores mais gerais que incidem sobre a organização, as condições econômicas, geográficas e políticas, e como fatores mais próximos que influenciam a organização, os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

Thomas (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982) divide o ambiente externo da organização em ambiente geral e ambiente operacional. O ambiente geral é aquele que influencia a organização de forma indireta e abstrata. É composto por condições tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e regulatórias. O ambiente operacional é aquele ambiente que compreende ao setor ou indústria em que funciona a organização, consistindo numa interação da mesma com outras entidades desse ambiente. É composto por clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, órgãos regulamentadores, investidores, banqueiros e outros.

Thompson (1976) adota as expressões: ambiente operacional e ambiente maior ou residual. Adota o mesmo conceito de ambiente operacional usado por Dill (apud Thompson, 1976, p.43) para identificar "(...) as partes do meio ambiente que são relevantes ou potencialmente relevante para estabelecer e atingir um objetivo". Compõe-se de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de materiais, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); concorrentes (de mercados e recursos); e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos e associações de firmas).

Ao tratar dos ambientes organizacionais, Hall (1984) menciona as expressões: ambiente geral e ambiente específico. O ambiente geral em termos de seu conteúdo, formado pelas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. O ambiente específico, como sendo constituído de outras organizações, que mantém relações com a organização em questão. Analisa as relações interorganizacionais examinando a variedade de formas (relação interorganizacional aos pares ou diádica, conjunto organizacional, conjunto de ação

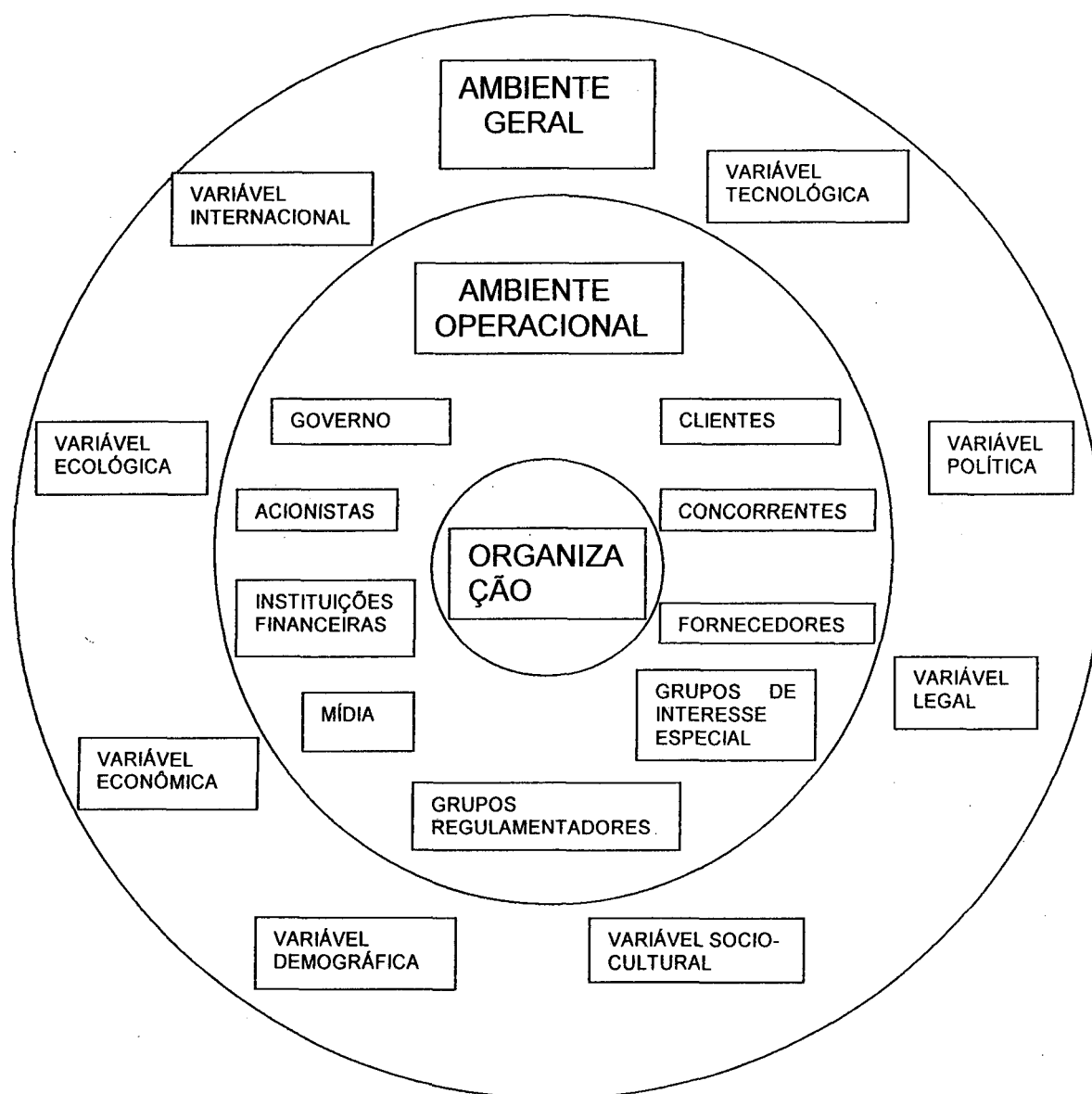
e empreendimento conjunto) e os níveis organizacionais de análise destas relações interorganizacionais. Complementa sua análise do ambiente geral incorporando a análise das dimensões ambientais desenvolvida por Aldrich (apud Hall, 1984) destacando:

- a capacidade ambiental - que se refere ao nível de recursos disponíveis para a organização;
- a homogeneidade – heterogeneidade ambiental - que se refere ao grau de similaridade ou diferenciação entre organizações, indivíduos ou outras unidades sociais;
- a estabilidade – instabilidade ambiental - que se refere a rotatividade de elementos ou de partes do ambiente;
- a concentração – dispersão ambiental - que se refere à distribuição dos elementos no ambiente;
- o consenso – dissenso sobre o domínio - que se refere ao grau de reivindicação de um mercado por uma organização; e,
- a turbulência ambiental - que se refere a interconexão causal entre os elementos do ambiente.

Megginson et ali (1998) divide o ambiente externo de uma organização em dois subambientes, o macroambiente e o ambiente de tarefas. O macroambiente compõe-se de fatores bem amplos – tecnológico, legal/político, internacional, econômico e social que afetam todas as organizações. O ambiente de tarefas refere-se a fatores que interagem diretamente com a organização quando posta em funcionamento são fatores como os clientes, os concorrentes, as agências reguladoras, os grupos de interesse especial e os fornecedores.

Neste estudo, o ambiente geral da organização (figura 2) é constituído pelas variáveis: tecnológicas, políticas, legais, sócio-culturais, econômicas, demográficas, ecológicas e internacionais:

**Figura 2 - A organização e o ambiente externo: geral e operacional**



Fonte: Elaborado por Noll (2001) a partir dos fundamentos discutidos por Stoner e Freeman (1995), Maximiano (2000), Ramos (1983), Certo e Peter (1993), Hall (1984), Amboni (1997), Vasconcelos Filho & Machado (1982), Megginson et al (1998), Mintzberg (1995), Oliveira (1989), Thompson (1976), Wagner III e Hollenbeck (1999), Montana & Charnov (1998).

### 2.2.2.1 Ambiente geral

O ambiente geral, segundo os autores pesquisados é o ambiente onde se situam as variáveis tecnológicas, políticas, legais, sócio-culturais, econômicas, demográficas, ecológicas e internacionais.

A **variável tecnológica**, para Vasconcellos Filho (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982), é um componente do ambiente na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas. É também parte interna das organizações na medida em que integra pesquisa desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações e uma variável interna, através da qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas.

Oliveira, D. P. R. (1989) e Vasconcellos Filho (1985) citam os componentes das variáveis tecnológicas que parecem ser relevantes para os diversos tipos de organizações. São eles: capacidade para aquisição de tecnologia pelo país; capacidade para desenvolvimento de tecnologia no país; transferência de tecnologia pelo país; proteção de marcas e patentes; velocidade das mudanças tecnológicas; nível de orçamento de planejamento e desenvolvimento do país; e, nível de incentivos governamentais.

Em qualquer sociedade ou indústria o nível de tecnologia exerce um papel significativo na determinação dos produtos que serão produzidos, dos serviços que serão prestados, dos equipamentos que serão utilizados e de como diversas operações serão administradas. Para Stoner e Freeman (1995, p.58), as variáveis tecnológicas incluem “novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização”.

Hall (1984) ao explicar como a variável tecnológica atua sobre a organização, salienta que um desenvolvimento tecnológico em qualquer área acaba chegando às organizações com ele relacionadas. Assim que novas idéias deixam de ser propriedade privada de um indivíduo ou organização começam a circular e se tornam partes do ambiente. Se um desenvolvimento for possível de ser patenteado, o processo é diferente, mas se é significativo outras organizações procuraram copiá-lo ao ampliá-lo. De qualquer modo, uma organização precisa estar atualizada com

os novos desenvolvimentos nas áreas que sejam cruciais para o seu sucesso contínuo. O autor continua dizendo que as organizações não reagem à mudança tecnológica através da absorção, mas sim através da defesa da mudança ou da defesa da estabilidade, pois as organizações possuem seus “radicais” ou “reacionários” internos que reagem de forma variada a mudanças tecnológicas e a outras mudanças ambientais. E, já que o índice de mudanças não é constante para todas as organizações, o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de respostas varia, mas para todas a tecnologia é uma variável importante.

Em uma economia globalizada, a tecnologia está à disposição de todos, resta saber como adquiri-la e internalizá-la. Cabe a afirmação de que tecnologia não se transfere por contato, mas por determinação e alocação de recursos (Bornholdt, 1997).

Montana & Charnov (1998, p.62-63) enfatizam que o fator tecnológico “tem efeito dramático nos negócios, pois as mudanças nesse ambiente externo são rapidamente sentidas pela organização. Os mercados podem mudar quase do dia para a noite, para o desespero da organização que é incapaz de se ajustar às mudanças da tecnologia e dos mercados”. Colocam ainda, que existem três grandes áreas do ambiente tecnológico que a organização deve considerar ao tomar decisões:

- a fonte de nova tecnologia ou processo de inovação;
- a maneira como a nova tecnologia é introduzida em uma organização, ou processo de transferência; e,
- a tecnologia de ponta e suas aplicações dentro da organização.

A variável tecnológica, para Certo e Peter (1993), inclui as novas abordagens na produção de mercadorias e serviços através de novos procedimentos e equipamentos.

Megginson et al (1998, p.73) abordam as variáveis tecnológicas como sendo “os meios pelos quais as organizações transformam insumos (input) em produto final (output), que podem variar de equipamentos ou materiais simples e baratos até mecanismos sofisticados, caros e complexos, usando computadores, automação e robôs”.

Acompanhar a evolução tecnológica, segundo Maximiano (2000), é uma estratégia segura para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização. As

organizações podem ter estratégias mais agressivas ou reativas a respeito da tecnologia, procurando liderar o processo de inovação tecnológica ou comprando os avanços tecnológicos por outras desenvolvidas.

A **variável política**, segundo Hall (1984), inclui o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política institucional do país em geral, já que estes fatores irão repercutir, em algum grau, no comportamento das organizações.

Qualquer estratégia deve sempre levar em conta a ação e o controle do governo. As políticas governamentais criam oportunidades e ameaças que as organizações devem sempre procurar acompanhar. Por exemplo, a abertura da economia no país favoreceu inúmeros ramos de negócios, criando sérias ameaças para as empresas nacionais diante da concorrência de fornecedores internacionais. Diante deste quadro, as estratégias de reação foram aprimorar a competitividade e aumentar o poder de influenciar as decisões dos legisladores e do governo de forma individual ou por meio de associações de classe, isto é, fazendo lobby.

Para Chiavenato (1987), as variáveis políticas são decorrentes das políticas e critérios de decisão adotados pelo governo na esfera federal, estadual e municipal, como também pelos governos estrangeiros quando suas decisões têm influência sobre as atividades da organização.

Neste sentido Vasconcellos Filho (1985) destaca três componentes destas variáveis políticas:

- Fatores de poder - partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas, forças armadas, associações de classe, empresas multinacionais, empresas estatais, ministérios, secretarias de Estado, poder legislativo, poder judiciário e poder executivo, entre outros.
- Estrutura de poder - regime de governo, importância relativa dos fatores de poder, tipos de relacionamentos entre fatores e tipos de participação dos fatores.
- Resultantes da dinâmica da estrutura de poder - política monetária, política tributária, política de distribuição de renda, política de relações internacionais, legislação (federal, estadual e municipal), política de estatização, política de segurança nacional, etc.

As variáveis políticas, segundo Stoner e Freeman (1995), são fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo político e



do clima político do momento, uma vez que este processo político envolve a competição entre diferentes grupos de interesse, cada um buscando seus valores e objetivos.

Montana & Charnov (1998) asseveram que para assegurar um sucesso comercial, todos os gerentes devem estar a par do status atual e das mudanças propostas, pois ignorar as mudanças na arena política é cortejar o desastre.

Para Certo e Peter (1993), as variáveis políticas compreendem os elementos que estão relacionados à obrigação governamental.

As variáveis políticas, para Megginson et ali (1998), referem-se principalmente as atividades do governo local, estadual e federal, que tenham impactos significativos nas organizações.

A **variável legal** depende do contexto político-econômico-social, consiste na legislação aprovada vigente (seja a tributária, trabalhista, comercial e criminalística), exercendo acentuada influência sobre o comportamento das organizações no sentido de regular, controlar, incentivar e mesmo restringir determinados comportamentos organizacionais.

Para Oliveira, D. P. R. (1989) e Vasconcellos Filho (1985), são componentes das variáveis legais, entre as mais importantes, a legislação tributária, a legislação trabalhista, a legislação criminalista e a legislação comercial.

Por sua vez, Hall (1984) comenta que quase todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, seja de forma direta ou indireta, alertando ainda para o aspecto dinâmico do sistema legal quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação é modificada ou, ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais na lei. As organizações precisam, então, fazer as alterações necessárias, caso a lei seja relevante para elas.

As variáveis legais, para Certo e Peter (1993), se constituem na legislação aprovada, que descrevem regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir.

Para Maximiano (2000, p.215), "todas as organizações são obrigadas a seguir diversos tipos de legislações, (...) o descumprimento de qualquer desses códigos pode representar sérios riscos".

A **variável sócio-cultural** sujeita à organização a pressões sociais e a influências tanto do meio social como cultural onde está localizada.

Para Certo e Peter (1993, p.42), a variável social “descreve as características da sociedade na qual a organização existe. (...) É importante que os administradores lembrem-se de que, embora as mudanças nos atributos de uma sociedade possam ocorrer lenta ou rapidamente, inevitavelmente eles ocorrerão”. Destacam como componentes destas variáveis: o nível educacional, os costumes, as crenças, o estilo de vida, a idade, a distribuição geográfica e a mobilidade de uma população.

Vasconcellos Filho (1985) aponta como componentes das variáveis sócio-culturais:

- a estrutura sócio-econômica - percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico, hiatos entre os diversos segmentos, condições de vida de cada segmento (moradia, etc.), estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento (tendências), e sistema de valores de cada segmento;
- a estrutura sindical - tipos de organização, tipos de conflitos, graus de participação e características ideológicas;
- a estrutura política – características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação;
- nível de alfabetização;
- nível de escolaridade;
- característica da orientação educacional – tendências;
- meios de comunicação – estrutura institucional do setor, graus de concentração, regime de funcionamento, níveis de audiência e leitura (tendências).

Segundo a Oficina Internacional Del Trabajo, citada por Chiavenato (1987), os principais componentes das variáveis sócio-culturais que repercutem nas atividades das organizações são:

“ – as tradições culturais do país, em geral, e da comunidade onde está localizada, em particular; - estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços; - importância relativa dada à família e à coletividade local e nacional; - atividade das pessoas frente ao trabalho e os ideais quanto à profissão; - atitude quanto ao dinheiro e à poupança; - homogeneidade ou heterogeneidade das estruturas raciais e lingüísticas do país”. (Chiavenato, 1987, p. 98).

Para Megginson et ali (1998, p.73), estar a par de “estatísticas demográficas e tendências sociais é função primordial das organizações orientadas para o consumidor, que procuram novos produtos e serviços, novos mercados para

produtos e serviços antigos, ou novos meios de se promover”. Neste sentido, apresentam as conclusões da Fortune depois de analisar previsões feitas por diversas fontes:

- “1. Os bebês nascidos durante a explosão de natalidade dos anos 40 e 50 (agora com 40 ou 50 anos) estarão mais abastados, no pico de sua capacidade de ganho. As empresas de produtos e serviços serão influenciadas por esse grupo.
  2. Para o número cada vez maior de casais trabalhando fora, o tempo será Um fator importante. Fazer refeições frescas e já prontas, evitar filas, e delegar mais decisões aos filhos, tudo isso vai refletir em uma tentativa de usar melhor o tempo.
  3. Com a pressão por mais tempo disponível e o problema de tarefas a executar, as pessoas vão exigir produtos de alta qualidade que não se quebrem facilmente ou que não precisem ir freqüentemente para o conserto, mesmo que isso signifique preços altos.
  4. A mania por saúde vai continuar, porém o fanatismo pelos exercícios e a Venda de equipamento para isso irá diminuir à medida que a população envelhecer. Envelhecer estará na moda, com muitos produtos e propaganda dirigida aos ‘grisalhos’. A bebida mais vendida vai ser água engarrafada.
  5. Surgirá uma onda de produtos e serviços ligados ao ambiente – como passeios pelas matas e andar de carona.
  6. Será mais divertido ficar em casa. O mercado das diversões caseiras, como vídeos, jogos, etc., sofrerá um crescimento enorme.
  7. Os norte-americanos voltarão à estabilidade moral e procurarão, na introspecção, uma compreensão melhor de si mesmos e de seus valores fundamentais. Terão uma noção mais definida do ‘certo’ e do ‘errado”.
- (Megginson et ali, 1998, p. 73).

Stoner e Freeman (1995) afirmam que os valores e costumes de uma sociedade estabelecem diretrizes que determinam como as organizações atuarão.

A cultura não é uma constante. Os valores e normas se alteram na medida em que acontecem fatos que afetam a população (Hall, 1984).

Chiavenato (1987) comenta que a opinião pública sofre alterações e influi sobre as atividades das organizações, facilitando ou dificultando a aceitação de um produto ou serviço ou criando uma imagem favorável ou desfavorável para as atividades da organização.

Outro modo pela qual as variáveis sócio-culturais podem afetar as organizações é a mudança nas preferências do consumidor.

Neste sentido, Vasconcellos Filho (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982) comenta que há um elevado grau de inter-relacionamento entre estas variáveis, as quais devem ser consideradas como um todo no ambiente geral. Exemplifica

dizendo que o componente “mercado de capitais” da variável econômica, é resultante de um composto de diversos indicadores de outras variáveis, tais como: “- política monetária (variável política); - política de crédito (variável política); - legislação fiscal (variável legal); - taxas de juros (variável econômica); - política econômica (variável política), etc”. (Vasconcellos Filho, apud Vasconcellos Filho Machado, 1982, p. 83).

Para Thomas (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982), a influência dessas variáveis é indireta, mas como não existe homogeneidade entre as organizações, cada uma sofrerá efeitos diferentes.

Oliveira, D. P. R. (1989, p.54) comenta que o administrador “(...) deve saber trabalhar com estas variáveis, pois a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência desta variável para o ambiente direto”.

Atitudes e preferências, estilos de vida, expectativa e medos coletivos, tendências e hábitos são informações que podem indicar oportunidades e ameaças para as organizações. Neste contexto, Maximiano lista algumas tendências nas normas sociais que modificaram o contexto da administração das empresas na parte final do século XX:

- Valorização da saúde e do empregado saudável, e a conseqüente emergência do conceito e das técnicas da qualidade de vida no trabalho.
  - Despersonalização e profissionalização das relações entre empresas e Empregados, com o declínio das idéias de lealdade e de ‘vestir a camisa’ do patrão.
  - Perda de importância dos sindicatos e valorização dos mecanismos de negociação interna entre empresas e empregados.
  - Perda de importância da idéia de autoridade na família e em outras relações sociais, com a conseqüente emergência do conceito de administração participativa.
  - Valorização da empresa socialmente e ambientalmente responsável, e crescimento da importância das normas de proteção do ambiente”.
- (Maximiano, 2000, p. 210).

A **variável econômica** decorre das condições e tendências do contexto econômico geral, ou seja, é o estado da economia onde a organização atua.

Vasconcellos Filho (1985) traz como componentes das variáveis econômicas o crescimento do produto nacional bruto (PNB), a balança de pagamentos, o nível das reservas cambiais, a balança comercial, a taxa de inflação, a taxa de juros, a

estabilidade monetária, o mercado de capitais, a arrecadação de impostos (federais, estaduais e municipais) e o nível de distribuição de renda, entre outros.

As mudanças das condições econômicas, para Hall (1984), são restrições importantes a todas as organizações.

Quando há crescimento econômico, geralmente as organizações crescem e vice-versa. Entretanto, observa que as condições econômicas mutáveis não afetam, da mesma forma, todas as partes de uma organização.

Em períodos de dificuldades econômicas, a organização tende a cortar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, a não ser que haja pressões políticas externas que impõem estas decisões.

As condições econômicas mutáveis são excelentes indicadores das prioridades das organizações.

Contudo, uma organização não pode ter certeza da real contribuição que cada parte faz para o todo e, já que os períodos de dificuldades econômicas forçam as organizações a avaliarem suas prioridades e cortarem os excessos (caso existam), os critérios utilizados para estas avaliações é que constituem as variáveis-chave.

A variável econômica indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente. Apontam como componentes destas variáveis, o produto nacional bruto, lucros da corporação, inflação, produtividade, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxas de juros, tributos e receitas dos consumidores, débitos e despesas (Certo e Peter, 1993).

Para Montana & Charnov (1998, p.60), a administração ao tomar decisões deve considerar certos aspectos econômicos, como inflação, taxas de juros e de desemprego. Destacam especial atenção para o produto nacional bruto (PNB) (valor total de mercado de todos os produtos finais e serviços produzidos no país no período de um ano), para medir os recursos produtivos de um país, para computar produtividade per capita (medida básica de um padrão de vida de um país). Desta forma "quanto maiores forem os recursos produtivos para cada pessoa em um país, melhor o padrão de vida, que é obtido da relação entre o (PNB) e a população, isto é:  $\text{Padrão de Vida} = \text{PNB} / \text{População}$ ", que ajuda a comparar a qualidade de vida de diferentes países, mostrando o poderio econômico de determinada sociedade.

Os administradores deverão considerar, na elaboração de suas previsões para a economia e mudanças, os indicadores econômicos, (PNB), poupança, investimento,

preços, salários, produtividade, emprego, atividades governamentais e transações internacionais, todos, fatores que variam com o tempo.

Fatores como estes, para Stoner e Freeman (1995), podem conduzir a dois tipos de mudanças econômicas: as mudanças estruturais na economia – que são grandes alterações, permanentes ou temporárias, que ocorrem nas relações entre diferentes setores da economia e variáveis econômicas (exemplo: de uma economia industrial para uma economia de serviços); e, as mudanças econômicas cíclicas – que são oscilações verificadas no nível geral da atividade econômica (exemplo: aumento e queda na taxa de juros).

Bornholdt (1997) relaciona quatro fatores relevantes para análise das variáveis econômicas:

- Pirâmide de renda familiar (distribuição de renda). Onde vivem estas pessoas e os que elas precisam?;
- Emprego / desemprego (hiato da ociosidade). Como vai a migração de mão-de-obra de setores para setores?;
- Índices de preços (inflação). Como vão evoluir os custos e a inflação?;
- Dívida interna e externa. Como o governo vai fazer para pagar as dívidas ou os serviços das dívidas e quanto vai precisar?

A **variável demográfica**, para Vasconcellos Filho (1985), arrola como componentes destas variáveis a densidade populacional, a mobilidade interna da população, o índice de natalidade, o índice de mortalidade, a taxa de crescimento demográfico, a taxa de crescimento populacional, a composição e distribuição da população segundo o sexo, a idade e a estrutura familiar.

As variáveis demográficas, segundo Megginson et al (1998), são as características da população – tamanho, densidade, idade, sexo, entre outras - que contribuem para a formação do ambiente geral.

Para Montana & Charnov (1998, p.56), demografia é o estudo de populações, e tendência demográfica é uma mudança na população, e os estudos demográficos permitem que “se preveja as mudanças, em vez de simplesmente reagir a elas”. Apontaram três tendências demográficas para o final do século: a força de trabalho cada vez mais jovem (metade dos trabalhadores dos anos 90, com menos de 35 anos); na força de trabalho é crescente o número de mulheres; no Brasil, o contingente de migrantes (nordeste para o sudeste) está retornando a terra natal.

As organizações geralmente fazem suas previsões futuras, segundo Hall (1984), sobre o mercado através do censo, porém as mudanças populacionais são menos previsíveis, tornando as organizações mais vulneráveis.

Desse modo, numa sociedade onde raça, religião, etnia sejam considerações importantes, as organizações deverão estar alertas para as mudanças nesses aspectos.

Tanto a população como as organizações, sofrem as conseqüências das mudanças demográficas.

Exemplos disto são as organizações localizadas nas cidades centrais de áreas metropolitanas em crescimento. A clientela, tanto das empresas, como das escolas e departamentos policiais passa a ser diferente da clientela do passado.

Quanto às organizações, estas sofrem transições quase sempre de forma dolorosa, a partir do momento que começam a perceber que sua clientela mudou e que elas mesmas precisam modificar-se.

As variáveis demográficas exercem influências dentro das organizações, segundo Chiavenato (1987), devido às características do pessoal que nelas trabalham e submetem estes indivíduos a regras e regulamentos para que eles se comportem de acordo com os critérios estabelecidos pelas mesmas, influenciando dessa forma, os indivíduos que ali trabalham.

Apesar disso, os indivíduos igualmente influenciam as organizações quando trazem para dentro dela suas experiências individuais, hábitos, costumes, maneiras pessoais de sentir, pensar, agir e outros.

Sendo assim, todos os componentes demográficos influenciam as demais variáveis ambientais, já que o homem influencia o ambiente que o envolve.

Observa ainda Chiavenato (1987), que as mudanças na população refletem profundamente na maneira como os negócios são realizados.

Drucker (1998) demonstra a importância que deve ser dada à demografia, quando afirma que nas próximas duas décadas este será o fator de maior influência à organização, suplantando a tecnologia e a economia.

A **variável ecológica** faz referência à situação ecológica geral que cerca a organização.

Para Hall (1984), são componentes das variáveis ecológicas de uma organização o número de organizações que com ela se relacionam e o ambiente em que está localizada.

Oliveira, D. P. R. (1989) e Vasconcellos Filho (1985) apontam como componentes das variáveis ecológicas o nível de desenvolvimento de um grupo de organizações dentro de uma determinada fronteira particular. Vasconcellos Filho (1985) lembra que existem outros componentes a serem considerados de acordo com o âmbito de atuação de cada organização dentro de uma determinada população.

Hall (1984) e Chiavenato (1987) consideram estas variáveis ecológicas sob dois aspectos: ecologia natural e ecologia social. Onde:

- A ecologia natural diz que as organizações operam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem em algum grau ser modificados pelo homem, ou seja, trata especificamente dos aspectos ecológicos relacionados com o efeito sobre os seres vivos. As relações entre as organizações e a ecologia tornam-se mais evidentes devido a recente preocupação com o sistema ecológico total.
- A ecologia social trata das condições decorrentes da proximidade de outras organizações.

Emery e Trist (apud Chiavenato, 1987) usam a expressão ecologia organizacional para explicitar o quadro geral ecológico das outras organizações com as quais uma determinada organização mantém relações para poder operar.

Evan (apud Hall, 1984) usa a expressão conjunto organizacional.

Complementando, Hall (1984) comenta que o número de organizações com que uma organização mantém contatos e relações e o ambiente em que se localizam são elementos que compõe o sistema social ecológico da mesma. Observa que numa área urbana a probabilidade de contatos de uma organização com outras organizações é maior do que numa área rural. Já que a densidade de outras organizações em torno de uma determinada organização varia, da mesma forma o potencial de relações também varia.

As organizações, segundo Blumenfeld e Montrone (1997), descobriram que ao incorporarem o pensamento ambientalista nas tomadas de decisão em seus negócios estão conseguindo utilizar o meio ambiente como um catalisador de vantagem competitiva. Como desafios na tentativa de transformar a estratégia



ambiental em vantagem competitiva, as organizações estão dirigindo suas forças visando três objetivos:

- administrar as expectativas dos seus grupos de interesse;
- utilizar o meio ambiente como fator de distinção competitiva; e,
- integrar metas ambientais e metas organizacionais.

A **variável internacional** compreende todas as implicações internacionais decorrentes das operações organizacionais.

Como componentes mais significativas destas variáveis destacam-se as leis, práticas políticas, cultura e ambiente econômico que prevalecem nos países estrangeiros com os quais a organização negocia (Certo e Peter, 1993).

Meggison et all (1998, p.74) apontam cinco

“acontecimentos no cenário internacional que representaram um forte impacto nas organizações norte americanas:

- a tendência para a democracia e para o sistema de livre empresa nos países do bloco ocidental, incluindo a União Soviética e a Alemanha Oriental;
- a redução nas tensões com a aliança dos blocos ocidental e soviético;
- assinatura de acordos comerciais importantes com o Japão, a China e a União Soviética;
- a omissão dos países pobres em cumprir seu dever de efetuar os pagamentos das dívidas para com os Estados Unidos, o Canadá e outros credores;
- os problemas constantes que surgem da tensão entre os países e o Oriente Médio”.

Stoner e Freeman (1995, p.92) ressaltam que nas organizações é cada vez maior a dependência de fornecedores estrangeiros como consequência da globalização dos negócios, “a globalização dos negócios é uma das mudanças mais importantes no ambiente externo da maioria das organizações, (...). Hoje em dia nenhum administrador pode se dar ao luxo de assumir um ponto de vista exclusivamente doméstico”. Destacam ainda dentro das variáveis internacionais, como forma de reduzir o risco de qualquer empreendimento internacional, que as organizações devem em suas análises, conferir especial importância para as seguintes dimensões:

- Econômicas – prestar especial atenção as variáveis econômicas como os padrões estrangeiros de crescimento econômico, investimento e inflação, além disso, avaliar as condições econômicas do momento, prever condições futuras no

país onde operem, para o qual vendam, ou do qual comprem e o valor da moeda deste país, sua taxa de câmbio, sua balança de pagamento, bem como os controles impostos às importações, às exportações e aos investimentos estrangeiros.

- Políticas – analisar profundamente a estabilidade política do país considerado, bem como as atitudes relacionadas aos negócios do seu governo, do partido no poder, da oposição (legal e ilegal), da eficácia da burocracia governamental, assim como se ajustar ao ambiente legal internacional (diferentes leis e regulamentos sobre impostos, tarifas, cotas, leis de propriedade intelectual e câmbio monetário).

- Tecnológicas – ao introduzir novas tecnologias, considerar o fato de que os níveis de avanço tecnológico variam de país para país, e que qualquer mudança tecnológica é difícil, neste caso, o apoio do governo anfitrião é quase indispensável.

- Sociais – analisar a demografia, os estilos de vida para procurar se ajustar ao tecido social criado pelos valores e pela cultura do país considerado. Neste sentido, Perlmutter e Heenan (apud Stoner e Freeman, 1995) identificam três atitudes primárias entre os administradores internacionais:

- . a administração etnocêntrica – atitude baseada na suposição de que as práticas administrativas de um país de origem são superiores às dos outros países e podem ser exportadas juntos com os bens e serviços da organização;

- . a administração policêntrica – atitude baseada no fato que, já que as políticas de administração de um país estrangeiro são melhor entendidas pelo seu próprio pessoal, a organização matriz deve confiar nos escritórios estrangeiros;

- . a administração geocêntrica – atitude que aceita as semelhanças e diferenças entre políticas de administração nacionais e estrangeiras, e assim tenta estabelecer um equilíbrio entre as que forem mais eficazes.

#### **2.2.2.2 Ambiente operacional**

O ambiente operacional é o ambiente externo que irá se relacionar mais diretamente com a organização, através dos setores principais, tais como: clientes, concorrentes, fornecedores, grupos de interesse especial, grupos regulamentadores, mídia, instituições financeiras, acionistas e governo, que passaremos, a seguir, esclarecer o que representa cada um deles.

O **cliente** de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário de seus produtos ou serviços, conforme for o caso.

Geralmente este setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que comprem ou podem ser induzidas a comprar um produto ou serviço.

Este mercado é que vai absorver as saídas da organização.

Tanto o mercado atual como o potencial, precisam ser considerados para que a organização possa conservar seus clientes antigos e ganhar outros,

A questão das necessidades dos clientes tem levantado grande interesse nos últimos anos principalmente com a propagação das ferramentas da qualidade total. Pesquisadores têm enfatizado esta questão como primordial para a sobrevivência da organização e defendido como o início de toda e qualquer atividade na organização. Propõe estes, que se superem as necessidades buscando satisfazer desejos e expectativas de consumidores.

Para Montana & Charnov (1998), os objetivo do processo de decisão “é alcançar o cliente de maneira mais rentável”. Destacam, ainda, a importância em conhecer a identidade do cliente, isto é, informações sobre o perfil demográfico, comportamento (hábitos de compras) e perfil psicográfico (estilo de vida em geral), que servem como guia na tomada de decisões quanto aos produtos, que devem ter “utilidade de lugar, de forma e de tempo para fazer sucesso no mercado”. A organização que falha ao manter contato com o seu mercado poderá se tornar incapaz de atender as oportunidades emergentes, “falhará em responder as ameaças e, em consequência, falirá”. (Montana & Charnov, 1998, p. 62).

Já, Megginson et all (1998) enfatizam o cliente como uma parte crítica do ambiente operacional, seus valores, preferências e necessidades mudam com o tempo e as organizações lucrativas ou não, precisam atentar para esses fatores para poder sobreviver.

A maioria dos clientes é fonte de valor em outras formas que não o dinheiro, funcionam como forma de treinamento aos funcionários, podem ser utilizados como referências, da comunicação entre eles surge a propaganda e a imagem da organização, além de incentivar o desenvolvimento da competência (Sveiby, 1998).

Para Certo e Peter (1993), os clientes refletem as características e o comportamento daqueles que comprem produtos e serviços fornecidos pela

organização, assim “descrever em detalhes os que compram produtos da empresa é uma prática muito comum. O desenvolvimento de tais perfis ajuda a administração a gerar idéias sobre como melhorar a aceitação das mercadorias e serviços da organização pelos clientes”. (Certo e Peter, 1993, p. 44).

São considerados como clientes de uma organização, para Stoner e Freeman (1995), uma instituição (escola, hospital, etc.), outra organização (distribuidor, fabricante, etc.), ou ainda um indivíduo. Na busca de manter e mesmo conquistar maior mercado competitivo, advertem aos administradores para fatores como preço, qualidade e disponibilidade do produto.

Os **concorrentes** formam um setor que é constituído por organizações que concorrem entre si.

Os concorrentes disputam os recursos necessários, como é o caso das organizações que precisam das mesmas entradas (como materiais, matérias-primas, equipamentos, tecnologias, recursos humanos, etc.).

Disputam também os mercados (clientes, fabricante, distribuidor, usuário) quando produzem os mesmos produtos ou serviços que são colocados no mesmo mercado consumidor. Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem que ganhar “negócios” de alguns concorrentes, ou seja, satisfazer mais aos clientes.

Esta concorrência, tanto para saídas como para entradas, altera o mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo nas disponibilidades, nos preços, na qualidade e na facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos necessários para a organização operar.

Desse modo, a concorrência afeta o comportamento do ambiente, provocando turbulência ambiental.

Stoner e Freeman (1995) apresentam duas oportunidades que uma organização deve aproveitar para aumentar sua participação no mercado: conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia maior do mercado ou descobrindo meios de aumentar o tamanho do próprio mercado; e, vencer seus competidores penetrando e explorando um mercado em expansão.

Por sua vez, Montana & Charnov (1998), alertam para a importância da organização em ser uma empresa líder no mercado, desta forma poderá determinar a média de preço no mercado, caso contrário, talvez tenha que seguir outras organizações em relação aos preços de seus produtos.

A relação dos concorrentes com a organização é mais indireta do que direta, e envolve, segundo Megginson et al (1998), um comportamento mais agressivo e antagônico (modificar seus preços, a propaganda, diferenciar seu produto ou serviço, mudar estratégia de distribuição, inovar, etc., para conseguir vantagem sobre os outros).

Porter (apud Megginson et al, 1998) afirma que há quatro variáveis afetando o comportamento competitivo:

- a mobilidade competitiva – que se refere à facilidade com que os concorrentes podem fazer ou deixar de fazer parte de um determinado mercado;
- o poder de barganha relativo entre os elementos – que influencia o concorrente pelo maior ou menor domínio do mercado (ditando preços ou acompanhando);
- a disponibilidade de produtos substitutos – que se refere ao grau em que os produtos de uma indústria estão intimamente ligados com os de outras indústrias;
- o grau de competição da indústria – que diz respeito a estabelecer preços, fazer promoções, desenvolver novos produtos, etc.

O monitoramento das ações dos concorrentes poderá levar a indícios de quais negócios poderão tornar-se mais importantes para uma organização.

O propósito da análise da concorrência, segundo Certo e Peter (1993, p.44), “é ajudar a administração a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes e em potencial, e prever que estratégias eles provavelmente adotarão”.

Uma organização pode ser poderosa com respeito aos concorrentes, para Thompson (1976), quando tem capacidade de agir a despeito das ações dos mesmos, isto é, quando a concorrência não lhe impõe fatores de contingências.

Os **fornecedores** se constituem num setor que passa a ser considerado como o mercado de suprimentos das entradas.

São as organizações que fornecem todas as entradas necessárias para as operações da organização, com as quais ela mantém relações de dependência.

As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de compras; fornecedores de mão-de-obra, tratados pela área de pessoal; fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimentos, etc.), tratados pela área financeira; fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços, como propaganda,

energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar, etc.) e fornecedores de espaço de trabalho (espaço a ser comprado, alugado, arrendado, etc.).

Para Stoner e Freeman (1995), toda a organização depende dos fornecedores de materiais e de mão-de-obra e usa da competição entre estes fornecedores para obter menores preços, melhor qualidade e entregas mais rápidas. Para os autores, “os administradores não precisam saber apenas que organizações os afetam diretamente, mas que organizações afetam as organizações que os afetam”. (Stoner e Freeman, 1995, p. 48).

As relações tradicionais entre clientes e fornecedores, segundo Blumenfeld e Montrone (1997), são tipicamente caracterizadas pelo baixo grau de confiança e elevado grau de hostilidade.

O que cada organização obtém de seus fornecedores dependerá somente de suas habilidades de negociação.

A preocupação de Montana & Charnov (1998) quanto aos fornecedores é que exista para a organização, um fornecimento constante e confiável de matéria prima, para tanto a organização precisa estabelecer um bom relacionamento com seus fornecedores e uma política de estoques efetiva que vá de encontro às suas necessidades.

Megginson et al (1998) destacam a mudança no papel dos fornecedores, que antes era de adversários hoje de arranjo de co-produção (seguindo o modelo japonês), onde a confiança é fundamental.

O componente fornecedor do ambiente operacional, para Certo e Peter (1993), inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização, tais como, a forma como os vendedores oferecem os recursos, a qualidade dos materiais oferecidos, a credibilidade na entrega e os termos do crédito oferecido.

Os **grupos regulamentadores** se caracterizam como sendo um setor que é constituído por organizações que de alguma forma controlam ou restringem as operações de uma organização.

Incluem os órgãos do governo, sindicatos, associações entre organizações, associações de classe, etc.

No caso dos órgãos do governo, eles estabelecem e controlam o cumprimento de normas básicas sob as quais uma organização tem que atuar.

Verifica-se ainda que estes grupos regulamentadores reduzem o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da organização, pois eles vigiam, fiscalizam e controlam suas operações. Isso gera custos para as organizações, que por sua vez tem que ser comparados com os custos em que as organizações e a sociedade incorreriam caso não houvesse atuação por parte desses grupos regulamentadores.

Meggison et all (1998) apontam quatro categorias de leis de regulamentação: as que protegem os direitos legais e a segurança dos empregados; as que protegem os consumidores; as que protegem as concorrências e o mercado; e, as que protegem o ambiente.

Um exemplo da ação desses grupos diz respeito a questão ecológica, que para Blumenfeld e Montrone (1997), à medida que aumenta a consciência ecológica, cresce a lista de grupos de interesse, que inclui: legisladores municipais, estaduais e federais, que não só regulamentam as atividades das organizações como também preocupam-se cada vez mais com as implicações ambientais dos produtos, sua composição, forma de uso e o que fazer com eles depois de usados; vizinhos de fábrica que temem os riscos de operações industriais e necessitam de informações e garantias em relação ao tratamento do meio ambiente onde vivem; e, grupos ambientalistas, que estão cada vez mais informados, sofisticados e capazes de influenciar a opinião pública e os mercados.

Os **grupos de interesse especial**, para Stoner e Freeman (1995), usam o processo político para reforçar sua posição em alguma questão específica. Para os autores, os administradores jamais podem ter certeza de que algum grupo "ad hoc" não se forme para se opor à empresa em alguma questão, por isso ao estabelecer as estratégias organizacionais devem levar em consideração tanto os grupos atuais como futuros. Incluídos entre estes grupos, os sindicatos de trabalhadores, que entre outros, tem a finalidade de participar junto a administração da organização nas questões relativas a condições de trabalho, salários, participação nos lucros, participação na produtividade e qualidade de vida no trabalho.

Outro grupo que merece atenção dos administradores é à força de trabalho da organização (empregados), que pode acarretar problemas desde a escassez de mão-de-obra à falta de qualificação para o exercício da tarefa.

Ainda, segundo Stoner e Freeman (1995), à medida que as empresas achem necessário experimentar programas de qualidade, abordagens participativas e grupos de trabalho com auto gestão, elas passam a precisar de empregados com melhor formação e mais flexíveis.

Neste sentido, Montana & Charnov (1998) destacam quatro tarefas que a administração precisa encarar na questão da mão-de-obra: encontrar os trabalhadores necessários; colocar o funcionário certo na função certa; motivar o funcionário para o desempenho dentro de níveis aceitáveis de produtividade; e, avaliar o desempenho dos funcionários.

Para Megginson et al (1998), esses grupos de interesse especial surgiram por várias razões, entre elas destacam: o sentimento de que o governo, as empresas, os indivíduos e outras organizações poderosas não atendem às necessidades e desejos das pessoas; o fato de que os meios de comunicação têm sido grandes aliados nessa luta; e, decisões favoráveis na justiça tornaram financeiramente possível a criação desses grupos.

Certo e Peter (1993) alertam para alguns fatores que não devem ser omitidos no relacionamento com a mão-de-obra: nível de conhecimento, treinamento, faixa desejada de salários, idade média dos trabalhadores em potencial e o desejo de trabalhar para uma organização em especial.

A mídia se constitui num instrumento de grande poder e agilidade para buscar uma apresentação, divulgação e disseminação de informações dos produtos e serviços desenvolvidos, e, prestados pela organização, a fim de buscar uma maior penetração e conquista do mercado consumidor.

As atividades de qualquer organização na área de economia e dos negócios despertam cada vez mais interesse da mídia pelo fato de afetarem muitas pessoas.

Os avanços tecnológicos nos meios de comunicação, cada vez mais e de forma mais imediata permite fazer coberturas mais sofisticadas de matérias baseadas em investigações profundas de denúncia.

Para Stoner e Freeman (1995, p.52), "hoje em dia, a maioria das grandes organizações percebe que elas vivem num aquário, onde cada ação pode ser assunto de escrutínio pela mídia. Para ajudá-las a se comunicar com as audiências internas e externas, elas desenvolvem sofisticados departamentos de relações públicas e de marketing".



Para Sveiby (1998, p.34), a mídia em tempo real captou o mercado da informação que exige rapidez, a mídia de rádio e televisão se transformou em opção barata para transmissão de notícias financeiras e preços, a mídia impressa está representada nos três níveis de valor agregado e em todos os nichos, exceto naqueles que demandam muita rapidez. A nova mídia computadorizada oferece livre acesso aos gigabytes de informações armazenadas nos bancos de dados das redes públicas gratuitas. Conclui afirmando que os “mercados financeiros alcançaram um estágio em que os tempos de reação humana são lentos demais para que as pessoas possam fazer negócios pessoalmente”, tudo isto para mostrar o crescente e importante papel da mídia nos mercados financeiros profissionais, cada vez mais informatizados.

As **instituições financeiras** se constituem no setor que representa a fonte de recursos para a qual a organização pode recorrer numa busca rápida de investimentos que visam incrementar sua presença competitiva no mercado com maior velocidade e antecedência.

Cada vez mais as organizações dependem de instituições financeiras como bancos comerciais, bancos de investimentos e companhias de seguros, com a finalidade de obter fundos tanto de curto prazo quanto de longo prazo, objetivando de financiar operações atuais ou expandir suas atividades (adquirir novos equipamentos e construir novas instalações).

Para Stoner e Freeman (1995), é de importância vital para a organização estabelecer e manter boas relações com instituições financeiras e é de responsabilidade da área financeira e da administração geral da organização devido as grandes demandas que ocorrem no setor financeiro.

A maior tarefa financeira da administração, segundo Montana & Charnov (1998), é adquirir os fundos necessários através de uma combinação de lucros retido, capital de terceiros e capital social, e alocar os recursos financeiros adquiridos para uso organizacional.

O lucro retido é entendido como os recursos financeiros obtidos para garantir e financiar o crescimento desejado, mantidos dentro da organização e não pagos como dividendos aos acionistas (se ela for lucrativa).

Capital de terceiros é o dinheiro emprestado à organização para ser usado em negócios.

Capital social é constituído pelos recursos obtidos com a venda de ações da organização.

Complementam afirmando que a declaração do contador, através de seus registros e balanços contábeis, é a fonte de perspectiva financeira que a administração tem para saber como esses fundos estão sendo usados.

Os **acionistas** influenciam as organizações exercendo seus direitos de voto nas assembléias, principalmente em questões controvertidas. Outra prática comum neste segmento é a compra de ações com a finalidade de tomar o controle da organização.

Stoner e Freeman (1995, p.53) destacam que a

“propriedade direta de ações por parte de indivíduos está em declínio, agora é mais provável que os indivíduos tenham ações através de investimentos em fundos mútuos, contribuições para fundos de aposentadorias e participação em planos de pensões das empresas. Esses grandes blocos de ações são administrados por profissionais que enfatizam o desempenho financeiro, e pressionam os administradores para que produzam resultados a curto prazo”.

O **governo** pode se constituir, por seu poder, na balança reguladora do mercado. Qualquer estratégia precisa sempre levar em conta a ação e o controle do governo, assim como decisões emanadas nos tribunais.

Para Stoner e Freeman (1995, p.49), é papel dos administradores lidar “com um emaranhado complexo de governos municipais, estaduais, federais, estrangeiros e internacionais, cada um com potencial de afetar uma organização através de iniciativas legislativas, ações judiciais e regulamentação executiva”, (não importando os méritos desta regulamentação como uma política destes governos, que vão do protecionismo doméstico a leis conflitantes).

As mudanças nas políticas do governo podem afetar ou prejudicar um ramo de atividades ou uma organização, fato que leva muitas delas a investir tempo e recursos tentando influenciar as políticas desses governos.

Analisar as atitudes do governo para com os negócios e sua estabilidade é uma estratégia fundamental para as organizações.

## 2.3 Objetivos organizacionais

A importância dos objetivos para a compreensão das organizações pode ser exemplificada nas palavras de Etzioni (1989, p.8), um objetivo organizacional “é uma situação desejada que a organização tenta atingir”, apresentando as seguintes funções:

- orientar as atividades no sentido de atingir um certo estado futuro;
- legitimar as atividades e a existência organizacional; e,
- servir como padrão, tanto para membros internos como externos, de avaliação do êxito da organização.

Ficando normalmente, seu estabelecimento a cargo de um órgão formal da organização, explicitamente reconhecido e legalmente especificado.

Na prática, freqüentemente estabelecido num complicado jogo de poder com a participação de grupos e indivíduos que podem estar dentro ou fora da organização, através da referência aos valores que normalizam o comportamento em geral e o comportamento específico dos grupos e indivíduos importantes numa dada sociedade.

Por sua vez, Keeley (apud Hall, 1984) afirma que a concepção de organização como um tipo de sistema social orientado para os objetivos é largamente aceita.

Parsons (apud Hall, 1984) enfatiza que o conceito de objetivo constitui a característica que define a organização, sendo, portanto, essencial não apenas para o estudo do desempenho organizacional, mas, também, para toda a área compreendida pela teoria organizacional.

Para Etzioni (1989, p.3), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atender objetivos específicos”.

Assim como as pessoas às organizações têm sonhos que para serem realizados necessário se faz a determinação de objetivos específicos e mensuráveis com prazos finais realistas e alcançáveis. Stoner e Freeman (1995, p.136), Destacam que os objetivos são importantes por pelo menos quatro razões:

1ª – “Os objetivos proporcionam um senso de direção” - indivíduos e organizações sem objetivos tendem a andar sem rumo, “reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar”.

2ª – “Os objetivos focalizam nossos esforços” – todo o indivíduo (pessoa) e toda a organização “tem recursos limitados, que podem ser utilizados para alcançar vários objetivos”, o que conduz ao estabelecimento de prioridades para a concentração destes recursos.

3ª – “Os objetivos guiam nossos planos e decisões” – a resposta para as questões que focalizam as preocupações com a consecução dos objetivos é que iram moldar os planos tanto de curto como de longo prazo, e vão ajudar a tomar as decisões cruciais.

4ª – “Os objetivos nos ajudam a avaliar nosso progresso” – um objetivo claramente estabelecido e mensurável, “com um prazo final específico, facilmente se torna um padrão de desempenho que permite aos indivíduos e aos administradores avaliarem seu progresso”.

Assim, os objetivos são uma parte essencial do controle, o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcançá-los”.

Para os dois autores, sem esses planos, o administrador não pode saber como organizar as pessoas, os recursos, liderar com confiança e alcançar os objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Neste sentido, enfatizam que as organizações usam dois tipos principais de planos: Planos estratégicos – são elaborados pelos administradores de topo e nível médio, e visam alcançar os objetivos genéricos (maiores) da organização. Planos operacionais – mostram como os planos estratégicos vão ser implementados nas tarefas do dia-a-dia.

Apontam, ainda, quatro diferenças importantes entre estes dois tipos de planos:

1ª – “Horizonte de tempo” – os planos estratégicos tendem a envolver anos ou até mesmo décadas para concretizar um objetivo maior.

2ª – “Âmbito” – os planos estratégicos afetam muitas atividades organizacionais enquanto os planos operacionais têm âmbito mais limitado.

3ª – “Complexidade e impacto” – a complexidade e o impacto estão ligados a amplidão do objetivo a ser alcançado e a sua operacionalização.

4ª – “Independência” – se uma organização quer avançar com eficácia, os objetivos e planos operacionais devem refletir os objetivos e planos estratégicos, bem como a missão mais ampla da organização.

Para Motta e Caravantes (1979, p.58), os “objetivos são resultados quantificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos durante um período de tempo.

Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam continuidade”.

Esta definição corresponde a noção de eficácia, através da qual se analisa o resultado obtido em relação ao desejado.

Um objetivo organizacional reflete uma situação desejada que a organização procura atingir. As situações futuras para as quais se dirige a maioria dos recursos da organização traduzem-se nos objetivos organizacionais (Zey-Ferrel, 1979).

Para Caravantes (1977, p.48), “as organizações são criadas com algum propósito; são destinadas a fazer alguma coisa material ou prestar determinado serviço. Seu trabalho visa diretamente algum fim. Se quisermos entender o comportamento da organização teremos de analisar este fim ou objetivo”.

O estabelecimento de objetivos para uma organização visa dar fundamentação para seu planejamento, estruturação, motivação e controle. Servem como:

- diretrizes na tomada de decisões - o administrador que sabe quais os objetivos estabelecidos para a organização, descobre que é mais fácil tomar decisões que garantam atingir os objetivos organizacionais;
- guia para aumentar a eficiência organizacional - uma organização eficiente é aquela que desperdiça poucos recursos organizacionais para conseguir os seus objetivos;
- guia para a avaliação do desempenho organizacional - os administradores devem avaliar e recompensar o desempenho dos trabalhadores por sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos.

Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços (Certo e Peter, 1993).

Para Maximiano (2000, p.184), os “objetivos são os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada”. Devem buscar os fins que uma organização procura realizar através de suas atividades, operações e aplicações de recursos.

O processo usado sistematicamente para o desenvolvimento de objetivos organizacionais evoluiu, segundo Certo e Peter (2000, p.184ss), em quatro etapas:

- Análise das tendências ambientais – os objetivos devem refletir o ambiente no qual a organização opera. Neste sentido, é fundamental reconhecer as “tendências ambientais que estão tomando forma, e que afetarão a futura relevância dos objetivos e impedirão que eles sejam realizados”. Um estudo apurado destas

tendências pode resultar num melhor entendimento de fatores que influenciam o sucesso organizacional. Por exemplo, as compras em casa usando a tecnologia que permite adquirir bens e/ou serviços através do computador.

- Desenvolvimento de objetivos para a organização como um todo – considerando os estudos de Y. K. Shetty, os autores concluíram que os “objetivos de lucratividade são extremamente importantes para as organizações”. Definem-os como sendo metas organizacionais que analisam a capacidade da organização em obter receitas que excede as despesas necessárias a sua geração. Estes objetivos de lucratividade incluem objetivos relacionados com o retorno sobre o investimento (ativos), margem de lucro líquido e retorno sobre participação de acionistas.

O quadro 5 ilustra a descrição e como são calculados diversos objetivos de lucratividade.

O estabelecimento de objetivos de lucratividade decorre da análise de informações que compare dados organizacionais específicos com similares para outras organizações.

- Desenvolvimento de uma hierarquia de objetivos – a hierarquia de objetivos entendida “como um conjunto de objetivos organizacionais que incluem objetivos para organização como um todo e os correspondentes subobjetivos para seguimentos significativos da organização”. A finalidade de estabelecer esta hierarquia é para garantir que cada segmento significativo da organização executará seu papel tanto a curto como a longo prazo, fazendo com que a organização atinja seus objetivos gerais. Deve-se a Herber Simon o conceito de cadeia de meios e fins que indica a sucessão de objetivos interligados e dispõe os objetivos numa hierarquia.

- Desenvolvimento de objetivos individuais – “são metas que pessoas específicas dentro de uma organização estão tentando atingir”. Estes objetivos ajudam ao trabalhador a entender o que a organização espera dele. A realização de cada um dos objetivos individuais contribuirá para a realização de cada subobjetivo mais amplo do segmento da organização, que por sua vez, a realização destes contribuirá significativamente para a realização de objetivos da organização como um todo.

**Quadro 5 - Diversos objetivos de lucratividade – descrição e cálculo.**

<b>Objetivos de lucratividade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Margem de lucro líquido	Um objetivo organizacional que analisa o volume do lucro líquido que uma organização obtém em relação ao nível de vendas alcançadas	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$
Retorno sobre investimento (ROI) ou retorno sobre ativos	Um objetivo organizacional que analisa o volume de lucro líquido obtido em relação ao total de Ativos pertencentes a companhia	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativos totais}}$
Retorno sobre participação dos acionistas	Um objetivo organizacional que analisa o volume de lucro líquido obtido por uma organização em relação ao nível de participação	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Participação de acionistas}}$

Fonte: Certo e Peter (1993, p.99).

Thompson (1976, p.154) alertando para o perigo da retificação da organização, que, enquanto abstração, não é capaz de apresentar objetivos ou desejos, considera os objetivos como os “domínios futuros pretendidos pela coalizão dominante”.

Esclarece, ainda, que uma empresa poderia apresentar vários e variados objetivos, que podem ser estipulados por grupos e indivíduos pertencentes ou não ao quadro empresarial, mas quando reunidos detêm bastante controle sobre os recursos da empresa, comprometendo-os em certas direções e retraindo-os em outras.

O termo coalizão dominante pode não identificar necessariamente os detentores de autoridade formalmente designados em uma organização, podendo se referir àqueles que coletivamente detêm o maior poder sobre um determinado período de tempo. Com isto, pode-se encontrar situações onde existe mais de uma coalizão dominante, onde um grupo é limitado ou desafiado pelo outro.

Por outro lado, o termo coalizão dominante, não implica aqui que outros membros de uma organização não detenham algum poder para modificar planos e decisões que tenham sido formulados.

O propósito é distinguir daqueles que normalmente tem o poder de tomar iniciativas em problemas tais como o desenho da estrutura organizacional daqueles outros que estão em uma posição de ter que responder por tais decisões.

Para Gross (apud Champion, 1985, p.91), "objetivo organizacional é definido como um estado da organização, como um todo para o qual esta organização se desloca, conforme é evidenciado nas declarações que as pessoas fazem (intenções) e atividades em que se empenham".

Nesta perspectiva, o problema que surge é que as pessoas em diferentes níveis de autoridade e em diferentes posições podem ver a organização no contexto de suas próprias definições e papéis.

Neste sentido, Vroom (apud Champion, 1985, p.91), distingue objetivo organizacional e objetivos do indivíduo, afirmando que,

"objetivo organizacional é um objetivo compartilhado para a organização por parte de seus líderes. (...) Objetivo pessoal para uma organização é uma região para a qual a pessoa deseja que a organização se desloque. Sua percepção dos objetivos organizacionais, por outro lado, representa suas estimativas das regiões para as quais ela julga que os líderes da organização gostariam que esta se deslocasse".

Conclui que a percepção que uma pessoa tem das características organizacionais é afetada por suas atitudes e objetivos, muito à maneira de sua percepção em relação a outras pessoas, pois tende a atribuir suas próprias atitudes, opiniões e objetivos à pessoas, grupos e organizações para as quais tem uma atitude positiva e a negá-las nas pessoas, grupos e organizações para as quais tem uma atitude negativa.

Hampton (1983, p.168) define objetivos "como aqueles fins que a organização busca através de sua existência e operações". Acevera que os objetivos devem especificar fins ou resultados procurados que derivem e sejam congruentes com a missão que a organização fixou.

Para Perrow (1978), estas definições apenas sugerem a natureza problemática dos objetivos organizacionais que tem a sua análise prejudicada em virtude: de uma visão "supra-racionalista", onde os objetivos são tomados como garantidos e a



ordenação eficaz de recursos e de pessoal é tida como único problema. Também chamado, por Gonidner de “modelo racional”, percebe a elite gerencial usando meios lógicos e racionais para perseguir fins claros e distintos apresentados nas declarações oficiais de objetivos, enquanto o empregado é visto como governado por orientações não-racionais e tradicionalistas. Contudo, orientações não-racionais permeiam todos os níveis organizacionais, inclusive a elite responsável pela fixação dos objetivos e pela avaliação de uma eficácia; e, da ausência de uma distinção adequada entre tipos de objetivos.

Dois tipos de objetivos são normalmente destacados na literatura especializada: objetivos oficiais e objetivos operativos.

De acordo com Perrow (apud Silva, 1984, p.207), “os objetivos oficiais são os propósitos gerais de uma organização tais como aparecem em relatórios anuais, comunicados em declarações públicas de autoridades significativas”.

Eles são intencionalmente vagos e gerais e não indicam os dois fatores principais que influenciam o comportamento organizacional: o conjunto de decisões que devem ser tomadas entre modos alternativos de realizar os objetivos oficiais; e, a prioridade dada aos objetivos múltiplos e aos objetivos não-oficiais perseguidos por grupos dentro da organização.

Os objetivos operativos, para Perrow (apud Silva, 1984, p.207), “são aqueles realmente perseguidos através de planos, políticas e ações reais da organização, eles expressam o que a organização está realmente tentando fazer a despeito ou independentemente dos objetivos oficiais”.

Constituem uma derivação de um conjunto de objetivos definidos por fontes oficiais e não-oficiais e desenvolvidos através dos padrões de interação admitidos pela organização, substituídos depois de realizadas às interações.

Eles refletem a situação desejada e as modificações e transformações levadas a efeito por aqueles com capacidade de tomar decisões, bem como expõem a força das pressões exercidas pelo meio externo.

Hall (1984) afirma que objetivos operativos podem tanto refletir objetivos oficiais da organização quanto não guardarem nenhuma relação com eles. Os objetivos oficiais, para o autor, existem para legitimar a organização frente ao seu público ou seu ambiente de interesse. Os objetivos operativos, por outro lado, designam os fins

procurados através das políticas operacionais da organização, demonstram o que a organização realmente está fazendo.

As maiores dificuldades surgem na decisão de escolher quais objetivos (intra ou interorganizacionais, serviço ao público ou lucro) são mais relevantes.

Em seu estudo sobre objetivos operativos, Perrow (1976, p.167) desenvolve uma categorização baseada no ponto de vista adotado para a observação dos objetivos, se “o da sociedade, se o do cliente, se o do investidor, se o dos altos funcionários ou outro qualquer”, assim:

- Objetivos da sociedade – quando o foco de análise se direciona para as necessidades da sociedade em geral, tais como: manter a ordem, produzir bens e serviços essenciais, criar e manter valores culturais.
- Objetivos de produção – quando o foco de análise se direciona para as necessidades do público consumidor imediato, tais como: educação, saúde e bens de consumo. Estes objetivos tratam de tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor.
- Objetivos do sistema – quando o foco de análise se direciona para o estado ou maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens e serviços que produz, tais como: ênfase dada aos lucros, ao crescimento (expansão), à estabilidade ou às modalidades de financiamento e inovação de produtos.
- Objetivos de produtos – quando o foco de análise se direciona as características dos bens e serviços produzidos, tais como: ênfase sobre a qualidade, disponibilidade, estilo, originalidade ou variedades de produtos e desenvolvimento para a inovação.
- Objetivos derivados – quando o foco de análise se direciona para o uso que a organização faz do poder adquirido em função do alcance de outros objetivos, tais como: metas política, serviços comunitários e políticas de investimento.

Ressalta, que diante da variedade de pontos de referência para a observação e análise dos objetivos, pode-se perceber a sua multiplicidade, as possibilidades de conflitos entre eles, bem como o seu aspecto seqüencial, portanto, todos podem ser atingidos de uma só vez ou um após o outro.

Ressalta, ainda, que a tensão criada entre objetivos conflitantes pode ser considerada saudável para a organização, pois, apesar dos custos inevitáveis, tal

tensão pode vir a criar mecanismos para a alteração de objetivos, quando necessários.

Tal alteração, segundo Hall (1984), seria propiciada por três razões principais: a pressão direta de forças externas que conduzem a um desvio dos objetivos originais; a pressão interna que orienta a ênfase sobre atividades distintas daquelas originalmente pretendidas; e, a mudança nas demandas quer tecnológicas como no meio ambiente, que obrigam uma redefinição dos objetivos.

Maximiano (2000) apresenta os objetivos operativos como metas específicas, indicando uma ação precisa a ser realizada, associada a um indicador de desempenho.

Em função disto, diferencia objetivos explícitos e implícitos: “Os objetivos explícitos são declarados como linha de conduta oficial da organização. Os objetivos implícitos são os que a organização de fato procura realizar. Em certos casos, não é necessário explicitar os objetivos, especialmente os operacionais, ficando implícito que uma ação ou atividade deve ser realizada”. (Maximiano, 2000, p. 187). Conclui o autor que às vezes, estes objetivos podem tanto coincidir quanto conflitar.

Os objetivos organizacionais podem ser tanto de curto prazo (aqueles que a organização tenta alcançar dentro de um ou dois anos), quanto de longo prazo (aqueles que a organização tenta alcançar nos próximos três a cinco anos), e devem ser suficientes para que todas as áreas importantes ao funcionamento da empresa sejam envolvidas. Certo e Peter (1993), apresentam, dentro da perspectiva de Drucker, oito áreas chaves que devem ser normalmente abordadas pelos objetivos organizacionais:

“1 – Posição do mercado - a posição de uma organização – onde ela se encontra – em relação a seus concorrentes. Um dos objetivos organizacionais deve indicar a posição que a organização está tentando alcançar em relação a seus concorrentes.

2 – Inovação - qualquer mudança feita para melhorar métodos de condução dos negócios organizacionais. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização está tentando atingir em termos de inovação.

3 – Produtividade - a quantidade de bens ou serviços produzidos por uma organização em relação aos recursos usados no processo de produção. As organizações que usam menos recursos para produzir uma quantidade especificada de produtos são ditas mais produtivas do que as organizações que precisam de mais recursos para produzir no mesmo nível.

4 – Níveis de recursos - as quantidades relativas dos diversos recursos mantidos pela organização, tais como estoques, equipamento e caixa.

Muitas organizações devem especificar objetivos que indiquem as quantidades relativas de cada um desses ativos que devem ser mantidos.

5 – Lucratividade - a capacidade de uma organização obter receitas em dinheiro a mais que as despesas necessárias para gerar a receita. Normalmente, as organizações têm objetivos que indicam o nível de lucratividade desejado.

6 – Desempenho e desenvolvimento do administrador - a qualidade do desempenho administrativo e a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais. Como ambas as áreas são críticas ao sucesso a longo prazo de uma organização, é muito importante enfatizá-las, estabelecendo e esforçando-se para alcançar os objetivos organizacionais relacionados.

7 – Desempenho e atitude do empregado - a qualidade do desempenho do pessoal não-administrativo e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Essas áreas também são cruciais para o sucesso organizacional a longo prazo, sendo muito importante enfatizá-las estabelecendo os objetivos organizacionais relacionados.

8 – Responsabilidade social - a obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar o bem-estar da sociedade ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar os objetivos organizacionais". (Certo e Peter, 1993, p. 88-89).

A qualidade dos objetivos determina a sua utilidade dentro da organização, refletindo as diretrizes adotadas em sua definição.

Neste sentido, Certo e Peter (1993), apresentam algumas diretrizes para ajudar os administradores a desenvolver objetivos organizacionais de alta qualidade:

- Os administradores devem desenvolver objetivos organizacionais específicos. Objetivos específicos indicam exatamente o que é para ser realizado, quem deve realizá-lo e dentro de que intervalo de tempo. Ser explícito elimina confusão acerca dos objetivos e garante que todos os membros da organização conheçam e entendam o que se espera deles. (...). Geralmente, quanto mais específico o objetivo, mais fácil é para o administrador desenvolver estratégias que irão garantir suas realizações. Os objetivos organizacionais específicos e de alta qualidade são realmente os fundamentos que a administração precisa para formular estratégias organizacionais adequadas.

- Os administradores devem especificar objetivos organizacionais que exijam um nível desejável de esforço. Os objetivos devem ser difíceis o suficiente para que os empregados tenham de se esforçar para alcançá-lo. Por outro lado, os objetivos não devem ser demasiado difíceis, para que os empregados não fiquem frustrados e parem de tentar! Felizmente, objetivos que desafiem as capacidades dos empregados são geralmente mais interessantes e motivam mais que os objetivos facilmente alcançáveis.

- Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais atingíveis. Todos os membros da organização devem considerar os objetivos organizacionais atingíveis. Trabalhadores que acreditem que os objetivos não podem ser atingidos ignoram-nos completamente como indicadores da

forma como devem aplicar seu tempo e esforço.

- Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais flexíveis. Os objetivos devem ser estabelecidos sabendo-se que eles podem ser modificados. Os objetivos são normalmente alterados nas organizações à medida que os ambientes organizacionais mudam. Os administradores devem avaliar continuamente o ambiente organizacional para descobrir quando devem ser feitas mudanças em objetivos organizacionais, e devem encorajar todos os membros da organização a levantar a questão se acreditarem que tais mudanças são necessárias.

- Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais mensuráveis. Um objetivo mensurável, algumas vezes chamado de objetivo operacional, é um objetivo declarado de tal forma que uma tentativa para alcançá-lo pode ser comparada com o próprio objetivo para determinar se ele realmente foi atingido. (...).

- Os administradores devem desenvolver objetivos organizacionais que sejam consistentes a longo e a curto prazo. Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais que reflitam diversos cronogramas desejáveis e que apoiem uns aos outros. (...). Via de regra, os objetivos de curto prazo devem derivar dos objetivos de longo prazo e ser conduzidos de modo a se obter a sua realização". ( Certo e Peter, 1993, p. 89).

Thompson & McEwen (apud Etzioni, 1981), analisam as relações entre a organização e seu ambiente através de ordenações das formas de interação em função do grau em que proporcionam controle ambiente sobre as decisões para o estabelecimento de objetivos organizacionais.

Eles apresentam quatro tipos de relações que afetam os objetivos: a concorrência, a negociação, a cooptação e a coalizão. Assim:

- A concorrência – que inclui a luta pelos recursos financeiros, por clientes, por membros fortes e leais, quando duas ou mais organizações disputam a escolha por parte de terceiros, tende a evitar ou corrigir a seleção unilateral ou arbitrária dos objetivos organizacionais. Já, a escolha dos objetivos para Hall (1984), é controlada parcialmente pela concorrência, uma vez que as energias da organização passam a ser direcionadas à atividade competitiva. Pela concorrência persiste a organização cujos objetivos são mais aceitos pela sociedade, em contrapartida, aquelas cujos objetivos a sociedade não aceita tendem a desaparecer. Ao fixar seus objetivos, a organização que concorre não apenas é influenciada pelo que o concorrente ou terceiros venham a fazer, mas, por sua vez, também influencia sobre ambos. Para Etzioni (1981, p.183), "a concorrência pelo apoio da sociedade constitui meio importante de eliminar não apenas organizações ineficazes, mas também aquelas

que procuram proporcionar bens ou serviços que a sociedade não está disposta a aceitar”.

- A negociação – embora se concentrando em recursos, envolve interação entre duas ou mais organizações, quando uma delas depende das demais para escolha final entre objetivos alternativos. “Como a negociação fixa limites ao volume de recursos disponíveis, ou às formas em que possam ser empregados, efetivamente traça limites também para a escolha de objetivos. A negociação, como também a concorrência, resulta, portanto, no controle ambiente dos objetivos organizacionais e reduz a probabilidade da fixação arbitrária e unilateral dos objetivos”. Nesta forma de interação das organizações dentro de seu meio, os representantes deste meio participam no processo de tomada de decisão dentro da organização. A negociação é uma forma de influência mútua e bidirecional.

- A cooptação – é o processo utilizado pela liderança ou estrutura responsável pela política organizacional, para absorver novos elementos que possam significar ameaças à estabilidade ou existência da organização. A cooptação aumenta a certeza de apoio futuro por parte da cooptante. Para Thompson (1976, p.52-53), a cooptação

“é uma modalidade de cooperação mais coercitiva do que a contratação, pois na medida em que é eficaz, coloca um elemento do meio ambiente em posição de suscitar dúvidas e talvez de exercer influência sobre outros aspectos da empresa. Quando a capacidade de apoio se acha concentrada, mas a demanda se acha dispersa, a empresa fica fraca e procurará controlar sua dependência por meio da cooptação”.

Esta forma de interação abre a possibilidade da organização controlar aqueles que deveriam controlá-la, abrindo espaço para decisões arbitrárias e unilaterais. A cooptação afeta tanto o elemento introduzido na estrutura quanto à parte cooptante. Dessa forma, a escolha final dos objetivos precisa ser aceita tanto pela organização quanto pela parte cooptada.

- A coalizão – é o recurso adotado por organizações que visam objetivos comuns, mas que interdependem do apoio mútuo para alcançá-los. Mediante o compromisso prévio para decisão conjunta sobre as atividades futuras, as decisões unilaterais ou arbitrárias ficam limitadas. Como ressalta Thompson (1976, p.52-53), “a coalizão pode ser instável ou pode ter um ponto terminal definido; mas na medida em que ela é operante, as organizações a elas relacionadas agem em comum em

relação a certas metas operacionais, (...) não só oferece uma base de permuta, mas requer também um compromisso no que diz respeito a tomada de decisão em conjunto no futuro". Para o autor, quando a capacidade de apoio se acha concentrada e equilibrada contra as demandas concentradas, mas o poder obtido por meio da contratação é inadequado, as empresas envolvidas tentarão a coalizão. Esta forma de interação afeta a liberdade de decisão da organização, uma vez que busca apoio da organização comprometida com ela. A coalizão fixa limites para ambas às partes.

Para Etzioni (1981, p.186),

"a coalizão poderá envolver ação conjunta, visando apenas aspectos limitados dos objetivos individuais de cada membro. Poderá representar o compromisso total de cada membro durante um determinado período ou mesmo indefinidamente. Em qualquer caso, o poder final de retirar-se cabe aos membros. Assim distinguimos a coalizão da fusão, na qual duas ou mais organizações se fundem permanentemente. Numa fusão, uma ou todas as partes originais poderão perder a sua identidade. A fixação de objetivos em tal situação, naturalmente, não mais se sujeita a restrições interorganizacionais entre os membros".

Uma outra possibilidade de mudança dos objetivos operativos advém das mudanças ocorridas dentro da própria organização, como seria o caso das alterações no sistema de poder organizacional, do fluxo de novos profissionais ou da implantação de novas normas em substituição às anteriores (Hall, 1984).

Este fenômeno, segundo Etzioni (1989), pode acarretar a substituição dos objetivos legítimos por tantos outros, que não se referem aos motivos da existência da organização para os quais os recursos não estão distribuídos nem há certeza de que serão de utilidade, denominando este tipo de alteração como "deslocamento de objetivos", esclarecendo que:

"A forma mais comum e suave de substituição é o processo pelo qual uma organização inverte a prioridade entre seus objetivos e meios, de maneira que os meios se transformam em objetivos, e os objetivos em meios. Os meios mais comuns substituídos desta forma são a própria organização. As organizações são instrumentos; foram criadas para servir a um ou mais objetivos específicos. Todavia, no seu processo de informação de obtenção de recursos e de mobilização de pessoal, formam-se grupos de interesse, mais preocupados em preservar e construir a organização do que em auxiliá-la a cumprir sua finalidade inicial. Esses grupos de interesse utilizam os objetivos da organização como meios para levantar fundos, obter isenções de taxas ou posições na comunidade, em resumo, como meios

para seus objetivos pessoais". (Etzioni, 1989, p. 121).

Analisa também outro tipo de deslocamento de objetivos, que se refere à das organizações de encorajar a super produção de itens de fácil mensuração em detrimento daqueles que dificilmente podem ser mensuráveis.

Hall (1984) acredita que esse tipo de ênfase pode derrotar o propósito para o qual se projetou a organização.

Cabe, ainda, considerar a mudança de objetivos em decorrência do desenvolvimento tecnológico, das mudanças culturais e condições econômicas.

A análise de Sills (apud Etzioni, 1989) sobre a Fundação Nacional para a Paralisia Infantil, demonstra como a influência tecnológica, consubstanciada pela descoberta da vacina contra a poliomielite, possibilitou a organização cumprir o seu objetivo principal, obrigando-a a buscar outros objetivos que justificassem a manutenção e continuidade da Fundação.

Para Thompson (1976, p.156), "quanto mais dinâmicos a tecnologia e o ambiente operacional, mais rápidos os processos políticos na empresa e mais freqüentes as alterações dos objetivos empresariais".

Em seu estudo do sistema de educação de adultos, Clark (apud, Thompson, 1976), aponta três fatores que podem conduzir a precariedade dos objetivos: a indefinição dos objetivos; a legitimidade dos responsáveis por sua implementação; e, o descompromisso dos membros da organização em relação aos objetivos.

Merton (apud Etzioni, 1989, p.16) discute outra importante origem da substituição dos objetivos, admitindo que a substituição "não ocorre na direção da organização, mas em seu corpo, e não se dá em associações voluntárias, mas em burocracias públicas e particulares".

Sugeriu que a "burocracia exerce determinadas influências sobre as personalidades de seus membros, que estimula as tendências para a aceitação rígida de regras e regulamentos, como valores independentes".

Em resumo, busca-se esclarecer que as organizações apresentam mais de um objetivo. Esses objetivos podem estar ou não em conflito mútuo, mas permanecem como base para a ação.

A importância relativa dos objetivos pode ser determinada pela forma em que a organização lhes atribui recursos.



Uma vez que tanto as pressões internas como as externas afetam os objetivos, através do processo racional empregado em seu estabelecimento, estes não podem ser considerados estáticos.

Eles mudam, por vezes drasticamente com o passar do tempo, como resultado das decisões tomadas dentro da organização.

E tais decisões, por sua vez, surgem como consequência das interações dos membros que participam no processo de estabelecimento dos objetivos organizacionais.

Um fator importante a ser considerado pela organização quando do estabelecimento de objetivos é o comprometimento e a participação de seus membros no objetivo, isto é, até que ponto a pessoa se sente comprometida com um objetivo organizacional.

Objetivos específicos e difíceis, apenas resultam em melhoria de desempenho quando existe um alto grau de comprometimento com o objetivo (Wagner III e Hollenbeck, 1999).

Em contrapartida, quando não são muito difíceis de serem realizados, normalmente obtêm menos envolvimento e podem ser totalmente rejeitados.

Neste sentido, os autores defendem que os objetivos quando públicos conduzem a um envolvimento maior que quando privados, apresentando uma relação positiva entre necessidade de realização e comprometimento com o objetivo.

Hasenfeld & English (1978), destacam outros fatores analisados e que contribuem para a natureza problemática dos objetivos:

- Quando seres humanos, imbuídos de valores, constituem a matéria prima da organização, é provável que as decisões sobre o comportamento desejado em clientes e os meios para obtê-los envolvam julgamento de valor para os quais não existe o consenso entre o público crítico da organização. Assim, com o fito de atrair os vários grupos de interesse com diferentes expectativas, as organizações provavelmente se comprometeriam com objetivos múltiplos e conflitantes. Tais compromissos competem por recursos e pessoal, expondo problemas de integração e coordenação para a organização.
- Quando surgem mudanças nas expectativas do público e nas características de demandas de clientes potenciais, o desenvolvimento de novas estratégias de intervenção e mudanças nos padrões de financiamento público e privado, seria

provável que tais incertezas contínuas fizessem os compromissos organizacionais do passado obsoletos. Entretanto, as alterações dos objetivos operativos tornam-se difíceis, visto que a organização já investiu grandes somas de recursos para realizar certos objetivos.

- O potencial para inconsistências e conflitos entre os diversos objetivos é agravada pela sensibilidade demonstrada pelos objetivos de produção ou serviço, em relação a mudanças em outros objetivos organizacionais. Por exemplo: promovendo o crescimento organizacional pelo aumento do número de clientes servidos, haverá impacto direto na qualidade dos serviços, mesmo com o acréscimo de pessoal, assim como, as discrepâncias entre os objetivos operativos e os objetivos de serviços originais podem aumentar, em virtude das ações empreendidas pelo chefe executivo a fim de garantir a sobrevivência organizacional e sua adaptação às mudanças contingentes do ambiente.

- As organizações precisam escolher entre os tipos de atributos dos clientes que devem ser atendidos e formular os respectivos objetivos de produção. Como a organização não pode isolar tais atributos de outras características dos clientes, elas precisariam respondê-las de alguma maneira, devotando-lhes alguma energia e, provavelmente, aumentando a complexidade na operacionalização de seus objetivos.

- A natureza indeterminante de tecnologias empregadas na realização de objetivos de serviço causaria ambigüidades nos objetivos organizacionais. Quando a própria tecnologia é ambígua e falha em prover duas definições de tarefas para o quadro de pessoal, os objetivos de produção tornar-se-iam, provavelmente, amorfos. Eles poderiam ser gradualmente substituídos por objetivos para os quais tecnologias bem definidas estariam disponíveis. Por exemplo, Perrow indica que os objetivos imperativos de hospitais mentais podem enfatizar a custódia ao invés de tratamento, pela ausência de uma tecnologia reabilitativa viável.

Neste ponto, para Hall (1984, p.89),

“a importância que Perrow (e outros autores) outorga aos objetivos operativos, qualquer que seja a forma de seu desenvolvimento e a noção de Simon de que os objetivos exercem pressões sobre a tomada de decisões, sugerem que os objetivos são importantes, inclusive cruciais, para a análise organizacional. Não importa qual possa ser a fonte dos objetivos operativos, o importante é que eles entram no processo de decisão e ação da organização. Eles são abstrações ao redor dos quais a organização e seus

membros se comportam”.

Os objetivos organizacionais refletem a missão organizacional, usados como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a eficiência da organização e conduzir avaliações de desempenho.

## 2.4 Parâmetros de desempenho organizacional

### 2.4.1 Conceituação

A complexidade do tema e o número de variáveis que o afeta levam organizações das mais variadas estruturas internas a se empenharem em estudos cada vez mais profundos e meticolosos, visando o melhor modelo para medir sua capacidade de sobrevivência, competitividade e ineditismo de produtos e serviços, frente às exigências cada vez mais fortes, impostas pelo ambiente interno e externo, do mercado em que estão inseridas.

Normalmente, o desempenho organizacional apresenta três dimensões básicas como foco de análise:

- a **dimensão da eficiência**;
- a **dimensão da eficácia**;
- a **dimensão da efetividade**.

Uma Quarta dimensão é acrescentada por alguns autores, a **dimensão da relevância**, que funciona como dimensão interdisciplinar as três primeiras, tendo interface comum as três.

Maximiano (2000) apresenta como critérios básicos para a avaliação do desempenho organizacional: a eficiência; a eficácia; e a competitividade.

Para Sander (1982), é comum a confusão conceitual entre as diferentes dimensões de desempenho: eficiência é tratada como sendo eficácia; eficácia confundida com efetividade; e efetividade com relevância,, assim destacando:

- **A eficiência** - como sendo o critério administrativo que mostra a capacidade real de produzir mais num menor espaço de tempo com menor consumo de recursos de qualquer natureza. No contexto da educação, Sander (1982, p.12), coloca que

“as características inerentes ao conceito de eficiência no pensamento administrativo, como a produtividade, a racionalidade econômica e a preocupação com instrumentos e procedimentos operacionais, fornecem

elementos úteis para definir a eficiência como critério de desempenho econômico da administração da educação. Portanto, a eficiência da administração da educação pode ser definida como critério de desempenho instrumental extrínseco, de natureza econômica, medido em termos de capacidade administrativa para alcançar um elevado grau de produtividade”.

- **A eficácia** - como todo potencial que a organização detém para consecução dos resultados planejados.

- **A efetividade** - como o conjunto de métodos e critérios para medir o desenvolvimento do desempenho na busca das soluções que a população alvo espera. O conceito de efetividade está associado ao de responsabilidade social, segundo o qual a administração está obrigada a responder pelos próprios atos em função das preocupações e prioridades vigentes na comunidade. Para Sander (1982, p.13),

“é nesse sentido que a efetividade, tentando superar as limitações de eficiência associadas à produtividade interna das organizações e da eficácia comprometida com a consecução dos objetivos organizacionais, se refere a objetivos mais amplos de equidade e de desenvolvimento econômico-social. (...), o conceito de efetividade supõe um compromisso real e verdadeiro com os objetivos sociais e demandas políticas da comunidade. (...), o grau de efetividade da administração da educação mede-se em termos de sua capacidade de ação real e verdadeira em resposta às exigências sociais e demandas políticas”.

A efetividade é um critério substantivo associado pelo autor à dimensão política da administração da educação.

Para Maximiano (2000), a eficiência é um princípio de administração de recursos que relaciona esforço despendido com o resultado obtido e significa:

“- Realizar atividades ou tarefas da maneira certa.

- Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com melhor aproveitamento possível de recursos”. ( Maximiano, 2000, p. 115).

Na análise do autor, três critérios específicos devem ser considerados para avaliar a eficiência:

**1º – Produtividade** – relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (isto é: Produtividade = Produção ), e apresenta diversas variações:

Recursos

“- Entre dois sistemas que utilizam as mesmas quantidades de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados.

- Entre dois sistemas que produzem a mesma quantidade de resultados, é mais produtivo aquele que o fizer com menor quantidade de recursos.
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a quantidade de recursos diminui para produzir os mesmos resultados.
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a mesma quantidade de recursos produz resultados cada vez maiores.
- A produtividade diminui com o aumento da quantidade de recursos aplicados". (Maximiano, 2000, p.115).

**2º – Qualidade** – que representa a coincidência entre o produto ou serviço e sua qualidade desejada (especificações de desempenho, forma e conteúdo) e quando houver coincidência, há conformidade (aceitação), isto é, a eficiência do sistema ou processo é a razão entre a proporção de itens aproveitáveis (que atendem às especificações) em relação ao total de itens produzidos, assim:

$$\text{Qualidade de Aceitação} = \frac{\text{Quantidade de itens que atendem às especificações}}{\text{Quantidade total de itens (produtos ou serviços)}}$$

**3º – Valor-padrão** – comparação entre o valor ideal e um valor real de desempenho ou comparação entre o valor-padrão (ideal) com o valor real de consumo de recursos ou de aplicação de esforço ou de produção de resultados. Aborda também como critério de mensuração e desempenho organizacional, a **competitividade**, que através da globalização, privatização e abertura das economias nacionais à concorrência estrangeira impele as organizações a serem competitivas. Desta forma, entende a competitividade como uma tradução particular da idéia de eficácia. Para o autor uma "empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes (a chamada vantagem competitiva), que a faz ser preferida pelos clientes ou mais apta em alguma forma de relacionamento com o ambiente. (...). Num ambiente onde há concorrentes, sem competitividade não se sobrevive" (Maximiano, 2000, p. 125-132).

Neste contexto focaliza cinco fatores importantes da competitividade:

- a) - **Qualidade** – que significa "fornecer o produto ou serviço certo, que atende as necessidades específicas do cliente".
- b) - **Custo** – que significa oferecer produtos e serviços a preços atraentes para o consumidor. Isto caracteriza a competitividade "como a vantagem obtida não pela eliminação ou redução de recursos, mas pela eliminação de desperdícios e outras técnicas como racionalização do trabalho e redesenho de processos". Numa

organização isto significa: reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço; aumentar a eficiência por meio da simplificação dos movimentos e minimização do tempo na realização das tarefas ou serviços; e, criar um processo novo e mais eficiente para a realização das tarefas ou serviços.

c) - **Velocidade** – que significa ser capaz de atingir um resultado antes que o concorrente. Focaliza a vantagem competitiva como: velocidade na chegada ao mercado, permitindo ganhar o cliente em primeiro lugar; e, redução do tempo de ciclo, ou seja, manter o tempo de ciclo (entre a encomenda e o produto ou serviço) dentro de um padrão mínimo (minimizar a espera).

d) - **Inovação** – que significa capacidade de apresentar novos produtos e serviços, lembrando que “a inovação de hoje é o conceito trivial de amanhã”.

e) - **Flexibilidade** – que significa a capacidade de adaptar um sistema produtivo para fornecer diferentes produtos ou serviços ao cliente.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p.333), a eficácia organizacional é “a meta última do desenho organizacional, é uma medida do sucesso de uma organização na consecução de suas metas e objetivos que podem incluir alvos como rentabilidade, crescimento, participação de mercado, qualidade do produto, eficiência e estabilidade”.

Para os autores, eficácia é diferente de produtividade uma vez que o conceito de produtividade não leva em conta se uma empresa está produzindo os bens ou serviços corretos. Na análise dos dois autores, a organização que melhor satisfizer as demandas dos vários grupos de clientes, que lhe proporcionar os recursos necessários, terá maior vantagem competitiva no mercado.

Em contrapartida, quanto menor o número de grupos de clientes satisfeitos, maior será a ameaça à sobrevivência da organização.

Katz e Kahn (1987) definem eficácia em termos de eficiência e eficácia política, e eficiência como a razão entre a energia de produtos e insumos. A eficiência indica a forma pela qual a organização utiliza a energia disponível, ou seja, quanto de investimento de energia é necessário para obter um produto. A análise dos autores parte do ponto de vista da sobrevivência das organizações num ambiente de recursos e oportunidades limitadas. Isto é, quanto menor a energia consumida internamente pela organização, tanto maior será seu índice de eficiência.

Ao analisar organizações do conhecimento, Sveiby (1998, p.113-203), define eficácia como um indicador que relaciona produção e insumos. A eficiência e a produtividade “normalmente são consideradas sinônimos e se referem apenas à avaliação das variáveis de insumo”. Neste contexto, coloca que a eficiência é calculada exclusivamente com base em variáveis indicadoras de capacidade, e mostra até que ponto uma organização utiliza sua capacidade, independentemente do que ela produz, enquanto que a eficácia é calculada tanto com variáveis de capacidade quanto de produção, e mostra até que ponto uma organização satisfaz às necessidades de seus clientes. Estabelece ainda que “um indicador-chave de eficiência é a proporção de profissionais na empresa, isto é, o número de profissionais dividido pelo número total de funcionários. (...). É uma medida útil para fins de comparações entre empresas que atuam no mesmo setor, desde que o número de profissionais seja calculado da mesma maneira para todas as empresas comparadas”.

Segundo Gibson et ali (1981), se analisada do ponto de vista da sociedade, a eficácia reflete o grau segundo o qual as organizações atingem as metas e objetivos, de acordo com as restrições de recursos limitados. Já a eficiência, para os autores, refere-se ao processo pelo qual a organização maximiza seus fins com um uso mínimo de recursos.

Para Etzioni (1989), a eficiência trata de aspectos específicos da eficácia, e é medida pela quantidade de recursos usados para produzir uma unidade de produto. Assim, a “eficiência real de uma organização específica é determinada na medida em que atinge seus objetivos”. A eficiência está, portanto, relacionada à redução de custos, produtos ou serviços. Um alto grau de eficiência implica em esforços para conservar os recursos, o que não ocorre em organizações com baixo grau de eficiência. Destacando ainda que, “a competência de uma organização é medida pela quantidade de recursos utilizados para fazer uma unidade de produção. (...). A unidade de produção é uma quantidade mensurável do que quer que seja que a organização possa fazer”. (Etzioni, 1989, p. 11).

A competência cresce à medida que os custos (os recursos utilizados) decrescem. Neste sentido acevera que:

- A eficiência e competência nem sempre aparecem reunidas, dependendo da limitação dos objetivos da organização.

- A mensuração da eficiência e da competência propõe muitos problemas. Por exemplo: medir a competência de duas escolas, o conceito torna-se consideravelmente mais vago, pois, é muito difícil verificar a igualdade já que uma será mais competente que outra somente se ambas produzirem o mesmo "produto" por menor custo.
- A mensuração freqüente pode deformar os esforços da porque, alguns aspectos de sua produção são mais mensuráveis do que outros podendo trazer como consequência à superprodução de itens de fácil mensuração e o descaso pelos de difícil mensuração.
- A atribuição de demasiada importância a algumas indicações de êxito da organização e de insuficiente importância a outros pode levar a uma deformação dos objetivos da organização e minar a competência e a eficiência que procura.

A eficiência orienta-se na direção de otimizar a relação insumo-produto. Refere-se ao desempenho interno da organização, cujo critério dominante é a redução dos custos internos da organização. Através deste critério, procura-se assegurar, a longo prazo, a sobrevivência e o crescimento da organização, na medida em que vise produzir o máximo com o mínimo de recursos.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999), eficiência organizacional significa minimização das quantidades de matérias primas e energia consumidas pela produção de bens e serviços. É medida, em geral, como a relação entre insumos consumidos e unidades produzidas, isto é, "fazer direito o trabalho, produzir o que deve ser produzido levando em conta as metas, objetivos e demandas dos grupos de clientes que influenciam o desempenho de uma companhia e não sua razão de ser". (Wagner III e Hollenbeck, 1999, p. 334).

Já para Oliveira, S. L. (1999, p.287), a eficiência "é um processo pelo qual a organização maximiza seus fins com um uso mínimo de recursos". Apresenta como medidas de eficiência a taxa de retorno sobre capital ou sobre ativos, custo por cliente, e taxas de ocupação.

A eficácia, para Zey-Ferrel (1979), representa a capacidade da organização adquirir e utilizar os recursos na persecução de seus objetivos. Reconhece a autora que o tamanho, a tecnologia, o ambiente e a estrutura interna podem inibir ou facilitar a aquisição de recursos e o alcance de objetivos, que depende, em grande parte, da extensão de congruência entre estrutura e tecnologia organizacional.



A diferença entre conceito de eficácia e efetividade reside no fato de que a eficácia mede a capacidade de alcance dos objetivos da organização propriamente dita, enquanto que a efetividade procura medir a capacidade de satisfação da comunidade, além dos objetivos da organização.

A abordagem de efetividade prioriza o impacto social da organização. O seu desempenho é mensurado pelo grau de aceitação de seu produto, pela sua capacidade de atingir objetivos socialmente desejáveis.

A **relevância**, como orientadora da conduta administrativa, surge a partir do enfoque neoclássico das ciências gerenciais e das teorias críticas não consolidadas, alicerçadas na fenomenologia, existencialismo, método dialético e outros. A relevância sugere a noção de pertinência, de ligação, de relação com alguém ou algo.

Assim,

“a relevância como um critério de desempenho filosófico e antropológico medido em termos de significância, do valor, da importância ou da pertinência dos atos e dos fatos administrativos para a vida dos participantes do sistema educacional. Ao adotar a relevância como critério fundamental, a administração valoriza as conseqüências de sua atuação para a qualidade de vida dos participantes. A relevância está em função dos significados concretos, dos atos e fatos administrativos para os participantes”. (Sander, 1982, p.14).

Associa assim, o conceito de relevância à dimensão antropológica da administração da educação.

Observa-se, dessa forma, a existência de diversas abordagens com relação à eficácia organizacional. Verifica-se que a principal dificuldade em definir eficácia deve-se à falta de uma definição conceitual, precisa e geral do termo.

Neste sentido, a eficácia, segundo Stoner e Freeman (1995, p.136), é a “capacidade de determinar objetivos apropriados”, isto é, escolher os objetivos certos para “fazer as coisas certas”, enquanto que a eficiência é a “capacidade de minimizar o uso dos recursos para alcançar os objetivos da organização”, isto é, a capacidade de “fazer certo as coisas”.

Maier (apud Stoner e Freeman, 1995), analisando o processo de tomada de decisão, isolou dois critérios para se prever a eficácia potencial de uma decisão:

- Qualidade objetiva da decisão – determinada pela qualidade da condução do processo formal de decisão;
- Aceitação por parte dos que devem executá-la – determinada pela natureza da decisão e por quem a toma.

Para Mintzberg (1995, p.125), os estudiosos das relações entre estrutura e desempenho, focalizaram duas visões (hipóteses) da eficácia no design organizacional:

- A primeira hipótese focalizada é a congruência - “a estruturação eficaz requer um rigoroso ajuste entre os fatores situacionais e os parâmetros para delinear”, isto é, a organização bem sucedida delinea a estrutura a fim de combiná-la com sua situação;
- A segunda hipótese focalizada é a configuração - “a estruturação eficaz exige uma adequação interna entre os parâmetros para delinear”, isto é, a organização bem sucedida desenvolve uma configuração lógica entre os parâmetros para delinear. Combina as duas hipóteses numa única, a hipótese da configuração ampliada, afirmando que, “a estruturação eficaz exige uma congruência entre os parâmetros para o delineamento e os fatores contingenciais”.

Considera como parâmetros delineadores:

- **a especialização da tarefa** – se refere a divisão do trabalho focalizando as dimensões, extensão ou amplitude (isto é, quantas tarefas estão contidas em cada trabalho e quão ampla (ou não), é cada uma destas tarefas), e a dimensão profundidade (isto é, o controle sobre o trabalho);
- **a formalização do comportamento** – se refere a padronização do conteúdo do trabalho focalizado pela posição (quando as especificações são associadas a função em si), pelo fluxo do trabalho (quando as especificações são associadas ao trabalho), e por regras (quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos);
- **o treinamento e doutrinação** – se refere a padronização de habilidades (treinamento é o processo pelo qual são ensinados os conhecimentos relacionados ao trabalho e doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas);

- **o agrupamento por unidades** – meio de coordenar o trabalho na organização (por conhecimento e habilidade, por processo de trabalho e por função, por tempo, por resultado, por cliente, por local);
- **a dimensão da unidade** – se refere à quão grande deve ser cada unidade ou grupo de trabalho;
- **o sistema de planejamento e controle** – tem a finalidade de especificar um resultado desejado;
- **os instrumentos de interligação** – referem-se aos esquemas para estabelecer contatos para interligações entre pessoas;
- **a descentralização vertical** – se refere à delegação do poder de tomar decisões da cúpula para a linha intermediária;
- **a descentralização horizontal** – se refere à transferência do poder dos gerentes para os não gerentes (gerentes de linha para os gerentes de assessoria, analistas, especialistas ou operadores).

Considera como contingências (fatores) situacionais:

- **a idade e dimensão da organização** – se refere à influência da idade e dimensões sobre a estrutura (quanto maior a idade mais formalizado seu comportamento, a estrutura reflete a época de criação do ramo industrial, quanto maior a organização mais elaborada a estrutura, maior o tamanho de suas unidades);
- **o sistema técnico** – se refere à tecnologia utilizada para transformar entradas e saídas;
- **o meio ambiente** – se refere às características do ambiente em geral: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade sobre o delineamento da estrutura da organização.

Fundamentada nos conceitos da teoria clássica da administração, Woodward (1977) ao analisar a relação entre tecnologia e “*desing*” da organização, enfatiza que a eficácia das organizações é condicionada pela relação entre tecnologia e estrutura, assim, organizações que apresentam tecnologias mais complexas (de produção em massa, por exemplo) seriam administradas com mais sucesso, desde que adotassem estruturas com maior diferenciação de níveis burocráticos, que segundo a autora “a forma particular da estrutura para cada tipo de tecnologia ajuda a assegurar um desempenho organizacional eficaz. As empresas mais bem

sucedidas em cada tecnologia, apresentam características organizacionais, próximas da média para esse sistema de produção” (Woodward, 1977, p.84).

O conceito de eficácia organizacional é difícil de ser definido com precisão. Termos diferentes, como desempenho, objetivos, produtividade e eficiência entre outros, são usados para definir eficácia.

Conseqüentemente, pelo fato das organizações serem complexas elas poderão ser definidas como eficazes em alguns aspectos e ineficazes em outros, podendo ainda ser caracterizadas como eficazes sob determinadas perspectivas e ineficazes em outra.

A partir das considerações acerca de duas metodologias: uma que preconiza transplantar das empresas industriais para as escolas, métodos e técnicas desenvolvidas para a busca da qualidade dos produtos industriais; outra, que preconiza desenvolver a partir das características das organizações escolares, sua própria metodologia de busca da qualidade; e das linhas teóricas que as fundamentam, Falcão Filho (1997), traça uma análise da qualidade na escola, identificando dois conjuntos de dimensões (condicionantes e condicionadas) presentes nas ações desenvolvidas na escola, que definem quando, nela, uma ação pode ser considerada de qualidade.

Assim, de um lado, as dimensões condicionantes (dimensões: política, humana e tecnológica), que condicionam a forma como os educadores desenvolvem suas atividades na escola, e do outro lado as dimensões condicionadas (dimensões: eficiência, eficácia, efetividade e relevância), cujas características são determinadas pelas dimensões condicionantes. Neste contexto, define **eficiência** como um conceito essencialmente econômico (relação entre custo e benefício, receita e despesa), ou seja, a forma correta de se utilizarem os recursos disponíveis, ou, aquela forma capaz de viabilizar os fins, no menor custo, preocupando-se de modo prioritário com os meios, os métodos e os procedimentos mais indicados e que precisam ser planejados e organizados a fim de se assegurar à otimização da utilização dos recursos disponíveis. Entende a **eficácia** como a capacidade das pessoas e das instituições de alcançarem os objetivos e as metas (resultados com os quais se comprometeram ou que lhes foram propostos ou confiados). Estas duas dimensões, mantém a discussão considerando, exclusivamente, a realidade interna da instituição. Como a escola é uma organização vinculada essencialmente à

sociedade que a criou e que esta espera dela é uma retribuição deste esforço e uma melhoria das condições de vida dos cidadãos. Os dois conceitos acima expostos são insuficientes para a caracterização do objetivo da qualidade na escola. Assim, define a **efetividade** como sendo a capacidade da escola de responder às exigências da sociedade, isto é, capacidade de produzir as respostas ou soluções para os problemas politicamente identificados pelos participantes da comunidade, e preocupada fundamentalmente com a promoção do desenvolvimento sócio-econômico e com a melhoria das condições de vida humana. Entende a **relevância** como critério cultural que passa a medir o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor, ou seja, é o critério orientador para a ação política de seus profissionais, tanto na escola quanto na sociedade. A relevância busca responder aos compromissos sócio-políticos da escola, que atendam: as demandas da sociedade, buscando torna-la mais justa para todos; e as pessoas que a procuram, na esperança de que seus profissionais possam contribuir para a satisfação de suas demandas no campo da educação. Portanto, associa os conceitos de efetividade e relevância à eficiência e eficácia, como critérios ou dimensões capazes de definir quando uma ação ou um conjunto de ações da escola e de seus profissionais é ou não de qualidade. Conclui assim que, uma ação ou conjunto de ações dos educadores:

- Será Efetiva, quando estiver respondendo as demandas da sociedade no campo social, político, econômico e educacional;
- Será Relevante, quando estiver respondendo às demandas educacionais dos seus alunos;
- Será Eficiente, quando estiver utilizando os métodos, as técnicas e os procedimentos em consonância com o caráter efetivo e relevante da ação ou das ações e com os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis;
- Será Eficaz, quando alcançar os objetivos decorrentes da efetividade e da relevância das suas ações". (Falcão Filho, 1997, p.323).

No estudo da eficácia organizacional, uma variável importante a ser considerada, diz respeito aos objetivos organizacionais, que servem como parâmetros para que se possa avaliar o próprio desempenho da organização, ou seja, através do alcance dos objetivos previamente definidos, avalia-se o seu desempenho.

Sander (1982, p.12), ao abordar a questão da administração da educação, ressalta que,

"a preocupação dos defensores da eficácia como critério de desempenho

administrativo é o alcance dos objetivos estabelecidos. Quando se trata especificamente do sistema educacional, a eficácia da administração preocupa-se visceralmente com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, estando desta forma estreitamente vinculada aos aspectos pedagógicos propriamente ditos do sistema educacional. (...). A eficácia na administração da educação, é concebida como critério de desempenho intrínseco e instrumental. De natureza pedagógica, medido em termos de capacidade administrativa para alcançar objetivos educacionais propostos”.

Desta forma, o estudo dos objetivos precede a análise das abordagens de desempenho organizacional, tendo em vista que os mesmos servem como pontos de referência para a orientação interna de funcionamento das organizações.

### **2.4.2 Abordagens principais**

As principais abordagens que predominam nos estudos sobre eficácia organizacional são: o modelo de objetivos, o modelo de recursos, o modelo de objetivos-recursos, os modelo de satisfação dos participantes, os modelos de função social e o modelo de contradição.

#### **2.4.2.1 O modelo de objetivos**

A abordagem de objetivos tem sido aquela que tradicionalmente vem sendo usada pelos pesquisadores para o estudo da eficácia organizacional (Zey-Ferrel, 1979; Hall, 1984).

No contexto da abordagem de objetivos, eficácia é basicamente definida em termos de grau ou medida de alcance de objetivos organizacionais. Pode se observar que o conceito de objetivo organizacional é central nesta definição (Price, 1972).

A abordagem de objetivos resulta de uma visão racionalística das organizações circunscrevendo-se à estratégia de sistema fechado. Nesta estratégia, desempenho e objetivos organizacionais são vistos como resultantes de atributos (estrutura e tecnologia) e processos organizacionais internos que, por sua vez, são considerados como variáveis explicativas.

Em outras palavras, o desempenho organizacional é entendido como possível de ser explicado dentro da organização que é vista como um sistema fechado. Pressupõe-se que a organização é adequadamente estruturada, irá funcionar como um sistema integrado e com um alto nível de desempenho. A adoção deste modelo facilita a análise do pesquisador, uma vez que ele não considera a relação dinâmica entre a organização e seu ambiente, que para Zey-Ferrel (1979, p.36), “o conhecimento resultante é incompleto e, freqüentemente, incorreto”.

Nesta abordagem, para Etzioni (1989), a organização é eficaz quando atinge seus objetivos.

O modelo de objetivos define aqueles objetivos que devem ser alcançados a fim de que a organização seja bem sucedida.

Ele avalia a eficácia organizacional com base nos objetivos organizacionais, embora reconheça que a eficácia possa ser influenciada por aspectos do ambiente e da estrutura interna da organização.

De acordo com Zey-Ferrel (1979), o modelo de objetivos considera que: a eficácia deve ser analisada com base em objetivos operativos ao invés de oficiais; a estrutura de objetivos operativos é complexa; e, os objetivos operativos conflitam uns com os outros. Para a autora, na perspectiva dos objetivos, a eficácia de uma organização é relativa ao objetivo específico avaliado, à ponderação dada para diferentes objetivos num modelo de múltiplas variáveis, e à época particular da análise.

Finalmente, a importância relativa dos objetivos pode ser medida pela alocação de recursos para a consecução de cada objetivo ou pela definição de objetivos ou comportamentos ligados a objetivos de grupos de interesses dominantes.

Esta abordagem parte do pressuposto de que uma organização pode ser administrada por um conjunto racional de pessoas que, fundamentada nesta racionalidade, elegeu um conjunto de metas claras e reduzidas, capazes de ser apreendidas pelos membros que integram a organização, ou seja,

“a visão centrada nas metas faz uma pressuposição razoavelmente explícita de que a organização está nas mãos de um conjunto racional de pessoas responsáveis pelas decisões, que têm em mente um conjunto de metas que desejam alcançar. Além disso, essas metas são suficientemente poucas numerosas para serem manejáveis e podem ser suficientemente bem definidas para que sejam compreendidas. Dado que as metas podem ser identificadas desse modo, deveria ser possível planejar as melhores

estratégias administrativas para atingi-las. Dentro dessa orientação, o modo de avaliar a eficácia organizacional consistiria em desenvolver medidas de critérios para avaliar quão bem as metas estão sendo alcançadas". (Campbell, apud Hall, 1984, p.201).

Nota-se, porém, que as decisões nem sempre são tomadas com base em critérios estritos de racionalidade, que associam o surgimento de objetivos múltiplos, confusos, pouco explícitos e muitas vezes conflitantes.

A utilização do modelo de objetivos, segundo Hall (1984), traz duas idéias básicas: **uma de simplicidade** – onde uma organização é eficaz quando alcança seus objetivos; e a **outra de complexidade** - que se refere ao fato de que uma organização possui vários objetivos que muitas vezes são conflitantes.

Nesta mesma linha, Zey-Ferrel (1979) argumenta que as organizações buscam objetivos largamente divergentes. Desse modo a medida de eficácia é avaliada em termos dos objetivos alcançados e não em relação aos objetivos propostos.

Por sua vez, Etzioni (1989) coloca algumas restrições quanto à utilização desse modelo, já que os objetivos operacionais, por serem múltiplos e conflitantes, apresentam dificuldades para a verificação da eficácia.

A abordagem de objetivos tem sido criticada por vários cientistas sociais, especialmente por Etzioni (1989), Katz e Kahn (1987) e Yuchtman e Seashore (1967).

A crítica ao conceito de objetivos oficiais baseia-se em seu caráter não operacional, isto é, eles refletem futuros estados muito vagamente definidos para servirem como critério para avaliação da eficácia organizacional.

Por outro lado, duas são as críticas mais importantes relativamente ao conceito de objetivos operativos: a evidência de que organizações usualmente possuem objetivos múltiplos e conflitantes, o que as impede de serem plenamente eficazes; e, a evidência de que grupos de natureza diversa (membros da cúpula diretiva, gerentes em nível médio e operacional, conselhos executivos e deliberativos, clientes, etc.) podem valorar objetivos operativos diferentes como critérios para avaliação da eficácia organizacional.

Assim, a despeito da reconhecida importância dos objetivos no estudo das organizações, eles próprios, pelo seu atributo de critérios sujeitos a debates e



controvérsias, constituem um dos aspectos do problema de avaliação da eficácia das organizações.

Para Silva (1984, p.208), “a abordagem de objetivos foi subestimada tendo em vista que as críticas mais relevantes estão relacionadas ao conceito de objetivos oficiais, não considerando a noção de objetivos operativos, que, por sua maior especificidade possibilitam avaliar a eficácia das organizações em termos reais”.

Por outro lado, a

“eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados e significa:

- Grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos, isto é,

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Objetivos}}$$

- Capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema.

- Fazer as coisas certas.

- Sobrevivência.” (Maximiano, 2000, p.123).

Para avaliar o grau de eficácia de um sistema é necessário saber quais são os objetivos e quais os resultados de fato alcançados.

#### **2.4.2.2 O modelo de aquisição de recursos**

Este segundo quadro de referência conceitual para o estudo da eficácia organizacional, a abordagem de aquisição de recursos é apresentado por Yuchtman e Seashore (1967), e se fundamenta na estratégia de sistema aberto.

Nesta estratégia, as organizações são consideradas como dependentes de fatores do ambiente externo.

O modelo de sistema aberto ou organicista enfatiza as relações entre as organizações e seus ambientes, permite vê-las como sistemas em constante processo de interação e mudança.

O objetivo maior da organização passa a ser a sobrevivência a longo prazo. Para tanto, ela se torna mais flexível administrativamente e concentra suas ações na aquisição e uso dos recursos necessários ao desempenho e à satisfação das necessidades organizacionais.

O esforço continuado da organização em manter o relacionamento com o ambiente reflete-se nos atributos (estrutura e tecnologia), processos e desempenhos

organizacionais. Isto é, os fatores externos são entendidos como capazes de explicar os fatores internos.

A organização é vista não como um sistema social que encontra seu nexo em termos de alcance de objetivos mais sim procurando atender suas necessidades de adequação e sobrevivência (Thompson, 1976; Hall, 1984 e Zey-Ferrel, 1979).

Na abordagem de aquisição de recursos, Yutchman e Seashore (apud Silva, 1984, p.208), definem a eficácia em termos de posição de barganha da organização, refletida pela sua “capacidade, em termos absolutos ou relativos, para explorar seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos”. De acordo com esta abordagem, o processo contínuo de intercâmbio e competição entre organizações sobre recursos escassos e valiosos, determina a posição relativa de cada organização no contexto da sociedade inclusiva. E é neste contexto societário que o desempenho de organizações pode ser avaliado comparativamente. Uma organização é mais eficaz quando maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos. Observam ainda os autores, que o conceito de posição de barganha implica, necessariamente, na exclusão de qualquer objetivo específico como critério final de eficácia organizacional.

Já Katz e Kahn (1987, p.189), têm buscado associar a idéia de eficácia organizacional “às vantagens que possam existir nas transações organização - ambiente”.

Assim,

“neste tipo de abordagem as organizações mantêm uma relação de dependência com os fatores ambientais, pelo fato de que os acontecimentos ocorridos no ambiente externo refletem-se na estrutura da organização, nos processos, na tecnologia e no seu desempenho. Na abordagem de aquisição de recursos, a organização procura atender as suas necessidades de adaptação ao ambiente, o que lhe poderá garantir a sobrevivência e o crescimento”. (Régis, 1991, p.48).

Os objetivos relevantes para a idéia de eficácia relacionam-se com o ambiente da organização. Compreender o ambiente, suas necessidades, desafios e oportunidades, é uma habilidade de vital importância para quem administra organizações.

Neste sentido, para Maximiano (2000, p.125), a eficácia de uma organização “consiste em analisar as relações de troca entre as recompensas que os

stakeholders recebem e as contribuições que a organização recebe”. Stakeholders, definidos pelo autor, como sendo as pessoas e as organizações que têm influência direta sobre a organização, ou dela recebem alguma influência direta, ou têm algum interesse em seu funcionamento (clientes, contribuintes, funcionários, membros da comunidade, acionistas). Resume no quadro 6, o principal tipo de trocas realizado entre a organização e seus stakeholders.

Desta forma, quanto maior a satisfação (coincidência de interesses) entre os dois lados, mais eficaz e maior capacidade de sobrevivência tem a organização. Assim, a eficácia aumenta quanto à relação de troca é positiva para todos os stakeholders.

#### Quadro 6 - Contribuições e recompensas de diferentes stakeholders

STAKEHOLDERS	CONTRIBUIÇÃO FORNECIDA À ORGANIZAÇÃO	RECOMPENSA RECEBIDA DA ORGANIZAÇÃO
Acionistas, proprietários, investidores	Capital	Retorno sobre o investimento
Empregados	Trabalho conhecimento, experiência,	Condições, de trabalho, remuneração, benefícios, auto-realização, carreira, etc.
Fornecedores	Matéria-prima, peças e componentes, energia, transporte e outros fatores de produção	Fonte de rendimento, mercado
Governo e sociedade	Infra-estrutura social, legal, econômica e material	Taxas, impostos, contribuições, proteção do meio ambiente
Clientes, consumidores, usuários, contribuintes, mercado	Compra de produtos e serviços, receitas de venda	Preço, qualidade, disponibilidade de produtos e serviços

Fonte: Maximiano (2000, p.125).

Por outro lado, segundo Maximiano (2000, p.127), a eficácia depende também da capacidade da organização:

“antecipar, acompanhar e definir estratégias para lidar com as seguintes influências que o ambiente exerce:

- **Influências tecnológicas** - evolução do conhecimento, disponibilidade de novas máquinas, equipamentos e processos, automação, melhoria das qualificações da mão de obra, etc.

- **Influências sociais** - mudança na composição etária da população, nível educacional, hábitos, valores e preferências, estrutura de poder na sociedade, etc.

- **Influências econômicas** - poder aquisitivo, distribuição da renda, taxa de emprego, disponibilidade de capital, situação do mercado, concorrência, etc.

- **Influências políticas** - legislação, política industrial, taxação, subsídios, etc”.

Acevera ainda que, como os ambientes são dinâmicos a eficácia varia com o tempo, assim a capacidade de ajustar-se às mudanças do ambiente é a medida de eficácia de um sistema, ou seja, o sistema deve alcançar e manter um estado de equilíbrio dinâmico.

A abordagem da aquisição de recursos, também tem sido criticada por vários pesquisadores especialmente, Hall (1984); Mohr (apud Silva, 1984); Price (1972); Steers (apud Hall, 1984) e Keeley (1978). As críticas referem-se a exclusão do conceito de objetivo como critério básico para se avaliar a eficácia das organizações.

De acordo com Keeley (apud Silva, 1984), os defensores desta abordagem não conseguiram analisar adequadamente o conceito de eficácia, uma vez que evitaram a essência da controvérsia quando enfatizaram a utilização de meios e estratégias sem referência a objetivos organizacionais.

Nesta linha de raciocínio, Mohr (apud Silva, 1984, p.209), apresenta a principal deficiência dessa abordagem:

“Infelizmente, sem o conceito de objetivos organizacionais, a aquisição de recursos não satisfaz como critério de eficácia. (...). Na verdade, a determinação de quais recursos seriam necessários ou será arbitrária ou precisará apelar para o conceito de objetivo organizacional. É possível descobrir que o objetivo específico de uma organização é pura e simplesmente adquirir certos recursos. Se este não é o caso, então será necessário identificar outros objetivos para definir quais recursos são importantes para o seu atingimento”.

Hall (1984), Steers (1977) e Zey-Ferrel (1979), observaram que a utilidade da abordagem de objetivos foi subestimada, uma vez que as críticas mais significativas referem-se ao conceito de objetivos oficiais, ignorando a noção de objetivos operativos, que por sua maior especificidade, possibilitam avaliar a eficácia das organizações em termos reais.

Em função das críticas que têm recebido a abordagem de aquisição de recursos e a abordagem de objetivos, estes autores passaram a considerá-las incompletas e insatisfatórias, e sugeriram que fossem combinados os pontos fortes de cada abordagem. De fato, o ponto forte de uma é a fraqueza da outra.

O ponto forte da primeira das abordagens apresentadas está na importância que atribui ao conceito de objetivos organizacionais, especialmente quando definidos em termos operativos. Como observa Keeley (apud Silva, 1984), conquanto objetivos

possam variar de uma organização para outra, eles constituem um ponto de referência conceitual para o estudo da eficácia. Como enfatiza Hall (1984, p.73), “se a pesquisa organizacional é para ser algo mais que simplesmente exploratória, precisa preocupar-se com a questão dos objetivos”. Já o ponto fraco desta abordagem consiste em não conceder a atenção necessária ao relacionamento entre a organização e seu ambiente, adotando, assim, a estratégia de sistema fechado, na tentativa de alcançar um alto grau de racionalidade funcional.

Inversamente, a abordagem de aquisição de recursos tem como ponto forte à ênfase que empresta ao relacionamento entre a organização e seu ambiente, de acordo com a estratégia de sistema aberto. Desta forma, ao invés de ignorar a incerteza proveniente do sistema externo procura-se o desenvolvimento de métodos para inseri-la no contexto das preocupações organizacionais. O ponto fraco desta abordagem é subestimar a importância e utilidade do conceito de objetivos, a despeito de seu caráter problemático, como critério de avaliação da eficácia organizacional.

### **2.2.2.3 O modelo de objetivos-recursos**

Este terceiro quadro de referência conceitual para o estudo da eficácia organizacional é resultante da combinação dos dois modelos descritos anteriormente.

Reconhecendo o caráter complementar das duas abordagens, Steers (1977) e Zey-Ferrel (1979), propuseram esta harmonização na tentativa de criar este quadro de referência conceitual.

Neste sentido, Steers (1977, p.5) definiu eficácia em termos da “capacidade da organização em adquirir e utilizar prontamente recursos escassos e valiosos na persecução de seus objetivos operativos”.

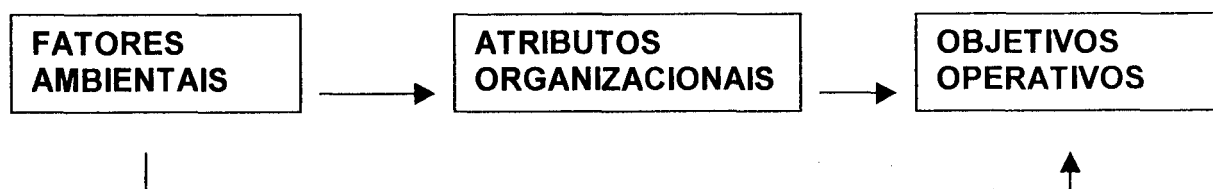
Esta definição de eficácia fundamenta-se tanto na estratégia de sistema aberto quanto na de sistema fechado. Assim, a organização é entendida como uma unidade social intencionalmente orientada para a consecução de objetivos, que está, continuamente, ajustando-se ao contexto da sociedade mais ampla na qual se insere. Ela situa-se na posição de definir, avaliar e tratar constantemente com os elementos de incerteza do ambiente, mas ao mesmo tempo precisa submeter-se à

necessidade de racionalidade funcional (comportamento dirigido para objetivos), requerendo previsibilidade e certeza para poder sobreviver.

O modelo apresentado por Silva (1984) sobre eficácia em Universidades, utilizou a abordagem sugerida por Steers (1977) e Zey-Ferrel (1979), que combina os pontos fortes de cada modelo, “criando-se, assim, um quadro de referência conceitual mais consistente para o estudo da eficácia organizacional”. (Silva, 1984, p. 209). Denominou esta abordagem de objetivos-recursos, pois a mesma reconhece que fatores do ambiente e atributos organizacionais (estrutura e tecnologia) agem no sentido de facilitar ou inibir o desempenho da organização na tentativa de alcance de seus objetivos operativos.

Na sua forma mais simples, a relação de causalidade entre estes três grupos de variáveis obedece à seguinte seqüência, conforme figura 3, abaixo:

**Figura 3 - Modelo de objetivos-recursos**



Fonte: Silva (1984).

O nexo das relações e inter-relações entre as variáveis que compõem estes três blocos é dado pelo referencial teórico e empírico utilizado pelo pesquisador, quando procura analisar tipos ou categorias de organizações concretas. A partir desta forma mais simples de relação causa-efeito, e informado pelo referencial teórico empírico, é possível estabelecer esquemas de vínculos cada vez mais complexos.

Esta abordagem requer, num primeiro momento, a definição dos objetivos da organização, haja vista serem os mesmos o parâmetro utilizado para se avaliar a eficácia organizacional.

Para Silva (1984, p.211), “é a partir de sua identificação que se pode selecionar os atributos organizacionais e os fatores ambientais que com eles relacionam-se”.

Os três modelos de eficácia, acima descritos, apresentam deficiências e qualidades, que refletem a dificuldade da própria definição de eficácia organizacional. Dependendo da problemática a ser tratada, um modelo pode ser mais adequado do que outro.

#### **2.4.2.4 Os modelos de satisfação dos participantes**

Estes modelos utilizam o indivíduo (participante) como quadro fundamental de referência.

A ênfase “não é a satisfação em termos do moral ou de algum outro estado psicológico do indivíduo, (...), recai sobre os juízos individuais ou de grupo acerca da qualidade da organização” (Hall, 1984, p.204).

Diversas abordagens de desempenho têm considerado os participantes da organização como parâmetros para medir a eficácia. Entre estas, destaca-se a de Georgiou (apud Hall, 1984), cujo pressuposto básico é o de que quanto maior o número de incentivos oferecidos pela organização aos indivíduos, mais cooperativos eles se tornarão. A eficácia será maior à medida que o interesse dos indivíduos for atendido pela organização. A eficácia é desta forma, vista como sendo resultante da interação indivíduo/organização na troca de cooperação, de um lado, e por incentivos de outro, onde,

“uma organização eficaz será aquela em que a maior percentagem de participantes se perceba como estando livre para usar a organização e seus subsistemas como instrumentos para seus próprios fins. Afirma-se também que quanto maior o grau de utilidade organizacional percebido por cada participante mais eficaz é a organização. Assim, essa definição de organização eficaz parte de uma perspectiva inteiramente psicológica. Ela tenta incorporar o número de pessoas que encara a organização como um instrumento chave para a realização de suas necessidades e, para cada pessoa, o grau em cada a organização é assim percebida”. (Cummings, apud Hall, 1984, p.205).

Fatores como a lucratividade, a eficiência e a produtividade são vistas nesta abordagem como condições necessárias para a sobrevivência da organização e não como fins em si mesmos, devendo a organização adquirir recursos suficientes, a fim de tornar-se úteis a seus membros (Hall, 1984).

A principal crítica à abordagem de satisfação dos participantes se refere ao fato de que ela não considera a origem e a natureza dos incentivos, nem o modo como eles se inserem na organização.

Para Steers (apud Hall, 1984, p.205), “as organizações mais eficazes são aquelas em que os membros concordam com as metas da organização e, desse modo trabalham mais sistematicamente para alcançá-las”.

Na perspectiva de Steers destacam-se três problemas fundamentais:

- nem todos os membros têm as mesmas formas de vínculo (envolvimento, que segundo Etzioni pode ser alienador, calculatório ou moral) com a organização de que fazem parte;
- nem todos os membros têm conhecimento dos objetivos (metas) oficiais ou operativos da organização; e,
- dependendo do tipo de organização pode haver pouca congruência de membros e objetivos (metas) da organização.

Por outro lado, aborda a eficácia organizacional segundo a justiça social fundamentada no princípio da maximização dos menos favorecidos num sistema social e minimização do pesar na interação dos participantes com a organização,

“o modelo da justiça social – especificamente a minimização do princípio do pesar – consegue equilibrar o interesse dos participantes de maneira ética e, contudo, pragmática. Pode parecer perverso focalizar os participantes organizacionais pesarosos e não aqueles que, possivelmente em maior número, desfrutam dos resultados de uma atividade cooperativa. Mas, a questão é que as conseqüências geralmente aversivas do sistema não devem ser e, a longo prazo, provavelmente não serão toleradas por alguns participantes, a fim de que sejam produzidas conseqüências positivas para outros. Assevera-se, portanto, que os sistemas que minimizam as conseqüências aversivas das interações sejam mais justos, da mesma forma que mais estáveis a longo prazo”. (Kelley, apud Hall, 1984, p. 206).

Os problemas práticos dessa abordagem são: os parâmetros para determinar os níveis de pesar dos participantes; os custos elevados para levantamento de dados; e, a alienação dos participantes (nem todos se dão conta de que são participantes).

Os principais problemas que se destacam na abordagem da satisfação dos participantes são: a ênfase dada às formulações psicológicas atribuindo maior importância aos interesses do indivíduo em detrimento dos propósitos da organização (as atividades ou operações da organização como um todo, bem como



suas relações com o ambiente não são priorizadas); o conflito existente entre metas e decisões necessárias frente às pressões do ambiente não é considerado; e, “a visão do cliente sobre a eficácia parece ser um componente crucial de qualquer análise abrangente de eficácia” (Hall, 1984, p.206).

Para Pennings e Goodman (apud Hall, 1984), o participante é abordado através da introdução do conceito de coalizão dominante, e neste contexto, “as organizações são eficazes quando podem atender as restrições relevantes e quando os resultados organizacionais se aproximam de um conjunto de referenciais de metas múltiplas ou ultrapassam esse conjunto”. (Pennings e Goodman, apud Hall, 1984, p. 206).

As restrições envolvem: exigências a serem satisfeitas; e, políticas e procedimentos estabelecidos.

As metas são os objetivos finais e desejáveis estabelecidos pela coalizão dominante.

O grau de eficácia organizacional é avaliado pela medida que uma meta se aproxima ou supera um referencial. Um referencial é um padrão segundo o qual as metas e as restrições são pesadas.

Para Hall (1984, p.207), “os critérios de eficácia são definidos pela coalizão dominante, com base nos acordos consensuais que se realizam. O consenso é concedido por meio da negociação entre as partes envolvidas. Este não é um processo simples, visto que os diversos grupos de constituintes têm preferências diferentes e multidimensionais”.

Os principais problemas desta abordagem são: os recursos não são considerados restrições; a multiplicidade de metas e restrições; a multiplicidade de referenciais para uma mesma meta ou restrição; e, as diferentes referenciais para uma única meta ou restrição podem ter elementos contraditórios.

Esta abordagem reconhece que os grupos de constituintes internos e externos à organização são os componentes da coalizão dominante, que decide acerca das metas e determina as restrições, neste sentido segundo Pennings e Goodman (apud Hall, 1984, p.208), “embora os grupos de constituintes possam ter muitos referenciais e restrições com que avaliar a organização, é somente na medida em que essas restrições e referenciais podem ser impostos à organização que eles se tornam instrumentos úteis para a avaliação de eficácia”.

#### 2.4.2.5 Os modelos de função social

Estes modelos têm seu quadro fundamental de referência, baseado no que as organizações fazem com ou para a sociedade na qual estão inseridas.

Os sistemas sociais, para Parsons (apud Hall, 1984), devem resolver quatro problemas básicos:

- 1º – Adaptação ou acomodação do sistema na realidade ambiental.
- 2º – Realização da meta ou a definição de objetivos e a mobilização de recursos.
- 3º – Integração ou estabelecimento de um conjunto de relações.
- 4º – Latência ou a manutenção dos padrões motivacionais do sistema.

As organizações, nesta perspectiva, podem ser consideradas como sistemas sociais em si mesmas, sua eficácia pode ser medida em quão bem se resolvem estes problemas.

As principais críticas feitas a esta abordagem (Blau e Scott, Mouzelis, apud Hall, 1984) constata que: suas concepções são abstratas, isto é, o modelo apresenta um arcabouço teórico e não uma teoria substantiva sobre a qual seja possível formular um sistema de proposições; e, as funções societárias não são claramente conceituadas e mensuradas.

Dentro deste contexto, Perrow (apud Hall, 1984) sugere dois tipos de análise da eficácia:

- 1º – **análise do mau funcionamento grave** – isolar as organizações que operam de forma precária para aperfeiçoar seus produtos e serviços;
- 2º – **análise revelatória** – a preocupação aqui é a eficácia para quem?

Neste sentido, sugere, ainda, que as organizações não sejam analisadas com noções pré-concebidas acerca de qual seja a sua função e que se reconheçam às partes envolvidas nas operações organizacionais e a sua participação na sobrevivência da organização.

#### 2.4.2.6 O modelo da contradição

A abordagem do estudo da eficácia organizacional através do modelo da contradição não aceita a idéia de medir a organização de forma global.

Para Campbell (apud Hall, 1984, p.193), "o modelo de contradição significa a aceitação descompromissada do fato de que é tolice tentar conceituar as organizações como eficazes ou ineficazes".

O modelo de contradição de eficácia,

"irá considerar as organizações como mais ou menos eficazes com relação à variedades de metas que elas buscam atingir, à variedade de recursos que tentam obter, à variedade de constituintes dentro e fora da organização – façam eles parte ou não do processo decisório – e à variedade de intervalos de tempo através dos quais a eficácia é avaliada". (Hall, 1984, p.193).

As principais características do modelo de contradição são:

**1ª – As organizações enfrentam restrições ambientais múltiplas e conflitantes**, que podem ser: as restrições impostas – aquelas que a organização tem pouco ou nenhum controle (exemplo: impostos regulamentos governamentais, a mudança de linguagem do computador pode obrigar a todos na organização a aprendê-la); as restrições negociadas – decorrem da competição (exemplo: expansão na parcela de mercado); as restrições descobertas – quando uma atividade cessa ou quando se descobrem gastos com algum item, maiores que os orçados; e, as restrições auto-impostas – refletem a individualidade dos membros da coalizão dominante (exemplo: produção de apenas serviços ou bens de alta qualidade). O tamanho e a complexidade da organização aumenta a variedade de restrições ambientais a serem enfrentadas, sua fonte pode ser interna ou externa a organização.

**2ª – As organizações têm metas múltiplas e conflitantes** – as metas atuam como restrições e as decisões que as cercam estão relacionadas com os recursos organizacionais, e essa ligação afeta a tomada de decisão que por sua vez pode ser tomada com base no volume de trabalho (período de abundância), ou com base nas coalizões de poder (período de adversidade).

**3ª – As organizações têm grupos de constituintes externos e internos múltiplos e conflitantes** – refere-se as pessoas ou grupos de pessoas, organizados ou não, que são afetadas pela organização, tais como clientes, membros e pessoas não clientes afetadas de alguma forma pela organização. As reações desses grupos estão vinculadas ao grau de interação com a organização. Os constituintes externos embora tenham visões diferentes da organização (por exemplo, acionistas que querem lucro, as pessoas que recebem poluentes podem não querer este lucro),

suas reações também afetam a tomada de decisão, muito embora, com menor impacto do que as reações dos grupos de constituintes internos, onde, a maneira como estes grupos obtêm poder se torna um critério importante na análise da eficácia.

**4ª – Todas as organizações têm estruturas temporais múltiplas e conflitantes** – para Hannan e Freeman (apud Hall, 1984) são três as considerações temporais importantes com respeito à eficácia: as **metas** – organizações diferentes, com mesmas metas, operando com mesma estrutura dentro do mesmo ambiente podem enfatizar de forma diferente a questão do curto e longo prazo para o retorno do investimento; as **restrições ambientais** – como o grau de restrições ambientais varia com o tempo, os ambientes organizacionais modificam-se ao longo do tempo o que determina o tipo de estrutura a ser definida pela organização (mais especializada ou mais generalizada que se sai moderadamente bem numa variedade de ambientes); e, a **história da organização** – é importante situar o lugar da organização em termos de sua própria história e da história de seu ramo industrial ou setor.

Portanto,

“a dimensão temporal da eficácia é basicamente uma dimensão de julgamento. As decisões devem ser tomadas em termos do quadro de referência para analisar a consecução da meta, a natureza e a distribuição temporal das restrições ambientais e a situação histórica da organização. Deixar de perceber isso pode levar o analista e profissional a conclusões incorretas. Para o analista, o resultado será um estudo precário; para o profissional, será o declínio ou a morte organizacionais”. (Hall, 1984, p.206).

O modelo de contradição enfoca as contradições nas metas, nas restrições ambientais, nos grupos de constituintes internos e externos e no tempo, ou seja, se preocupa com o desempenho organizacional de forma global. O modelo de contradição procura abranger todos os aspectos que servem para medir a eficácia organizacional, o que dificulta sua operacionalização.

#### **2.4.2.7 O modelo alternativo**

Chamamos de modelo alternativo, ao modelo de eficácia organizacional desenvolvido por Oliveira, fundamentado na teoria sistêmica.

Para Oliveira, S. L. (1999, p.288),

“o conceito de sistema enfatiza dois pontos importantes:

1º – A sobrevivência última da organização depende de sua capacidade de adaptação às exigências do meio.

2º – Ao responder a estas exigências, o foco da atenção administrativa deverá ser o ciclo total input – processo – output”.

Neste contexto, que “a organização é vista como pertencente a um conjunto de elementos que se comportam de maneira independente”, que usa seus recursos eficientemente para a obtenção de seus resultados (outputs) e só deixará de existir “quando não mais contribuir para o sistema maior do qual é parte, isto é, quando se tornar ineficaz”, o que caracteriza a organização como um subsistema dentro de um sistema maior que é a sociedade e que sofre influências internas e externas deste, por ser um sistema aberto.

Diante disto, para Oliveira, S. L. (1999, p.46), a “eficácia é a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são materializadas, ou seja, é determinada por sua combinação da eficácia da organização como um sistema e seu êxito em obter condições vantajosas ou inputs de que necessita”.

Ainda para Oliveira (1999, p.288),

“duas conclusões importantes da Teoria Sistêmica são:

1 – os critérios de eficácia devem refletir o ciclo completo input – processo – output e não só o output, e,

2 – os critérios de eficácia devem refletir a inter-relação da organização com o ambiente mais amplo onde ela se insere”.

Entende ainda que, os critérios de eficácia devem possuir indicadores que mostrem a probabilidade de sobrevivência organizacional, e estes incluem medidas de:

- **produção** – que reflete a capacidade da organização produzir a quantidade e a qualidade de outputs exigidos pelo meio (exemplo: lucro, vendas, participação no mercado, graduação de estudantes, etc);
- **eficiência** – que indica a relação entre output e input (exemplo: taxa de retorno sobre capital, o custo unitário, o custo por estudante, etc.);
- **satisfação** – indica em que medida a organização satisfaz às necessidades dos seus membros;

- **adaptabilidade** – mecanismo pelo qual a organização pode responder às mudanças induzidas de fora e de dentro, ou seja, que indica a capacidade da administração perceber as mudanças tanto no ambiente como na organização (normalmente obtidas através de respostas a questionários); e,
- **desenvolvimento** – que indica os esforços de desenvolvimento que a organização investe em si mesma para aumentar a capacidade de sobrevivência a longo prazo (exemplo: programas de treinamento para os membros, etc.).

Nas abordagens apresentadas, e dos esforços teóricos realizados, surge à noção preponderante da tecnologia no desenho organizacional. Paralelamente, encontra-se como preocupação central da eficácia, o alcance de um conjunto de objetivos previamente estabelecidos.

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGIA**

Dentro do tema definido e do problema estabelecido, para a consecução dos objetivos traçados, cabe aqui a definição dos procedimentos metodológicos onde se apresenta a natureza da pesquisa, a caracterização da pesquisa, o tipo de pesquisa, a metodologia utilizada, a perspectiva de análise e o modo de investigação utilizada.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa: tipo e natureza**

O estudo desenvolvido nesta tese pode ser caracterizado como sendo do tipo exploratório, descritivo, qualitativo e avaliativo, assim:

1 - é de natureza exploratória na medida em que objetiva: familiarização do assunto com a realidade pesquisada; esclarecer, modificar conceitos e idéias que envolvem a matéria para a formulação de abordagens posteriores;

2 - é de natureza descritiva porque descreve a realidade observada como ela é sem a preocupação de intervenção ou modificação dessa realidade;

3 - é de natureza avaliativa, uma vez que se busca a compreensão do processo de mudança da organização focada, para se estabelecer à proposta metodológica em pauta, dentro dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos pensadores da área e pesquisados neste estudo.

4 - é de natureza qualitativa, uma vez que o processo é mais importante que o resultado e segundo Bogdan (apud Triviños, 1992), a pesquisa qualitativa tem como características:

1ª - ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave;

2ª - ser descritiva;

3ª - os pesquisadores qualitativos preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;

4ª - os pesquisadores qualitativos têm a tendência de analisar seus dados indutivamente e o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida são as preocupações essenciais nesta abordagem.

Segundo Richardson et al (1985), estudos de natureza qualitativa "podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos". (Richardson et al, 1985, p. 39).

Complementa, que a abordagem qualitativa fundamenta-se por ser uma forma mais adequada para compreender a natureza do fenômeno social.

### **3.2 Enfoque e método de investigação**

Neste trabalho de tese, ao se descrever os fundamentos teóricos relativos à matéria, buscou-se de forma objetiva, desenvolver com maior clareza possível as partes do texto procurando manter a coerência e a consistência das idéias levantadas subjetivamente, com interpretações que levem a caracterização do que se pretende construir.

Em nenhum momento, na descrição do tema, se procurou interferir ou modificar as idéias ou hipóteses dos autores estudados visando à realidade que se busca caracterizar, nem tão pouco se buscou estabelecer uma evolução cronológica das idéias desenvolvidas sobre o tema, uma vez que representam as mudanças na aprendizagem, provocadas pelas transformações no conhecimento ou naquela sociedade do conhecimento.

Buscou-se na pesquisa bibliográfica o entendimento, a compreensão dos fenômenos e das teorias sobre transformação organizacional, numa perspectiva de complementaridade, para a análise do estudo proposto, para o desenvolvimento de subsídios necessários na definição das categorias e critérios que possam servir de parâmetros na orientação e avaliação da eficácia dos cursos de graduação dentro de uma realidade específica, considerando-se a opinião dos sujeitos contextualizados nessa dada realidade.



Assim, a pesquisa em pauta, procura combinar aspectos da dimensão objetiva e da dimensão subjetiva, porque procura descrever os fundamentos teóricos e práticos relativos ao assunto em pauta, posteriormente, desenvolver uma proposta metodológica para avaliar a eficácia dos cursos de graduação, a partir de dimensões do contexto interno e externo. (Amboni, 1997).

### **3.3 Definição dos termos principais**

**Teoria da organização** – constitui a base para o desenvolvimento de práticas e técnicas de organização, utilizadas por governos, indústrias (instituições de serviços). Serão identificadas as principais escolas nesse campo de conhecimento.

**Ambiente organizacional** – universo onde a organização pode identificar riscos e oportunidades presentes e futuras permitindo visualizar o que se passa na organização e o que se passa com a organização.

**Ambiente externo** – tem como finalidade designar todas as influências externas a organização e, caracterizado pelo ambiente geral e pelo ambiente operacional com os quais ela intercambia insumos e produtos. O ambiente geral constituído pelas variáveis tecnológicas, políticas, legais, sócio-culturais, econômicas, demográficas, ecológicas e internacionais. O ambiente operacional envolve clientes, concorrentes, fornecedores, grupos de interesse especial, grupos regulamentadores, mídia, instituições financeiras, acionistas e governo.

**Objetivo organizacional** – designa a situação ou estado futuro que a organização deseja atingir e para o qual direciona todos os seus esforços.

**Eficácia organizacional** – designa a capacidade ou potencialidade para alcançar resultados (objetivos) almejados (estabelecidos), neste sentido se refere ao nível de desempenho administrativo na consecução dos objetivos organizacionais.

**Curso de graduação** – designa um conjunto de conteúdos que constituem um estudo, sobre o qual se aplica a investigação e o entendimento para aprender uma ciência ou uma arte.

**Proposta metodológica** – se refere às etapas que são consideradas para avaliar a eficácia dos cursos de graduação. Estas etapas envolvem categorias e critérios internos e externos percebidas pelo autor.

### 3.4 Técnicas de coleta e tratamento dos dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa foram a observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica.

A observação apresenta-se como técnica relevante no processo de investigação da realidade, para detectar as dimensões/parâmetros internas e externas utilizadas no desenvolvimento da proposta. Ressaltam-se aqui, as experiências vivenciadas pelo pesquisador, em seus vinte e dois (22) anos de atividades desenvolvidas em universidades, distribuídas na carreira da docência universitária e no exercício de cargos administrativos ligados a administração universitária como Coordenador de Capacitação e Movimentação Docente da Pró-Reitoria de Ensino da UDESC; como Diretor Assistente de Ensino do Centro de Ciências Tecnológicas da UDESC/Joinville; como Coordenador de Curso de Graduação na UNIVILLE, e, como Chefe de Departamento do Curso de Matemática da UNIVILLE. Na área da capacitação tendo cursado Pós-Graduação em Física Teórica e Experimental; Pós-Graduação em Administração Universitária; e, Mestrado em Matemática.

Oferece a possibilidade de checar informações levantadas junto a documentos da organização e para levantar aspectos referentes às categorias e critérios consideradas como as mais relevantes para a consecução do objetivo deste estudo.

A análise documental propiciou ao pesquisador, rapidez na busca de dados, que de outra forma seriam obtidos por levantamento de campo, que propiciam um estudo mais aprofundando da realidade do curso de graduação; propicia ainda ao pesquisador selecionar os documentos que seriam mais importantes no transcorrer da pesquisa.

A análise documental permitiu identificar aspectos fundamentais da evolução do curso, dos enfoques assumidos pelo curso e suas transformações e adequações. Permitiu ainda outra interpretação dos dados obtidos da realidade pesquisada à luz dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos pelos autores referenciados.

A pesquisa bibliográfica, embora já contemplada na análise documental, é um processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa que favoreceu a construção de argumentos sejam eles, por progressão ou por oposição.

De acordo com as características do estudo, o modo mais indicado para o tratamento dos dados foi o qualitativo, por se apresentar como o mais adequado

para a compreensão de fenômenos sociais, uma vez que se buscou a sua compreensão no contexto em que ocorreu e do qual é parte, sendo analisado numa perspectiva integrada, captada a partir das percepções das pessoas envolvidas, proporcionando uma melhor visão do todo. Isto não quer dizer que os dados não receberam um tratamento quantitativo quando necessário.

## CAPÍTULO IV

### 4 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: categorias e critérios para orientação e avaliação dos cursos de graduação

A sociedade atual está transitando por transformações verdadeiramente radicais, tais que as crises (por exemplo: crise econômica), hoje, produzem reações em cadeia que ultrapassam as fronteiras de suas origens, onde os Estados, por vezes se tornam impotentes diante das flutuações dos mecanismos do mercado.

Essas transformações conduzem a mudanças necessárias e profundas, nesse período complexo e atravessado por paradoxos, que podem ser assim caracterizados:

- **Globalização** – existência de um poderoso movimento de globalização da economia, onde de um lado, a constituição de multinacionais e de holdings movidas por imperativos mais financeiros do que econômicos cada vez mais aglutinadoras e menos controláveis, e de outro lado, a multiplicação de pequenas e médias empresas e de uma economia informal, desenvolvida por iniciativas de proximidade, muitas vezes baseadas na improvisação, implantando-se onde as necessidades se impõe, absorvendo empregos deixados pelas primeiras, e que, normalmente motivam o desenvolvimento e quase toda a formação técnica e profissional em grande número de comunidades.
- **Migração** – diz respeito a transformações profundas dos fenômenos migratórios das forças de trabalho, como consequência do deslocamento das empresas para lugares onde se encontra a mão-de-obra barata, ocasionando uma migração de profissionais altamente especializados e educados, para essas empresas.
- **Demografia** – de um lado, crescente em países em desenvolvimento produzindo demanda crescente por educação, e de outro lado, com taxas reduzidas (muito baixas) em países ricos onde o envelhecimento da população prolonga a vida ativa, onde há forte demanda por educação, provocada pelo alongamento da escolarização, retardando com isto a entrada na vida ativa.
- **Tecnologização** – ligado ao grande desenvolvimento dos conhecimentos científicos e tecnológicos, onde de um lado, as novas tecnologias da informação e comunicação (fruto da pesquisa científica produtiva), oferecem crescentes

possibilidades técnicas para enfrentar desafios de desenvolvimento sustentável, e de outro lado, as dificuldades de países que mais as necessitam para resolver seus problemas, para implementá-las e usá-las.

- **Cultura** – onde de um lado, predomina o fenômeno da globalização e internacionalização da cultura, e de outro lado, um desejo, que por vezes leva a uma exacerbação, na defesa da identidade cultural, comunitária e lingüística.

Neste contexto de ambiente competitivo, como o que se desenha, para conduzir uma organização ao sucesso no mercado, é preciso capacitá-la: a criar, a adquirir e transmitir conhecimentos; a modificar os seus comportamentos para refletir novos conhecimentos e idéias; e a aprender a suportar, guiar, influenciar e administrar transformações, que, para Garvin (1993), isto pode ocorrer através de cinco maneiras:

- **Resolução sistemática de problemas** - repousa sobre a filosofia e métodos dos movimentos da qualidade, como a identificação de problemas pelos métodos científicos; o uso de dados para tomada de decisão e uso de ferramentas estatísticas para organizar e esboçar conclusões.

- **Experimentação** – esta atividade envolve a procura sistemática para o teste de novos conhecimentos, é motivada pela oportunidade de expandir horizontes e não pelas dificuldades inerentes.

- **Aprendendo a partir de experiências passadas** – as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliando-os sistematicamente, e registrar as lições de forma que esteja acessível a todos os membros.

- **Aprendendo a partir de outros** – naturalmente nem todo aprendizado vem da reflexão ou da auto-análise. Muitas idéias vêm da observação de como os outros fazem e ganham novas perspectivas. A observação das experiências realizadas por outras organizações constitui caminho para o aprendizado. O benchmarking tem sido realizado como uma estratégia importante para se repensar a própria organização.

- **Transferindo conhecimento** – o conhecimento deve se propagar de forma rápida e eficientemente através da organização. As idéias alcançam o máximo impacto quando elas são compartilhadas amplamente e não ficam nas mãos de poucos.

Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a mais segura e verdadeira fonte de vantagem competitiva duradoura para a organização é o

conhecimento, cuja criação vem da experimentação e de correr riscos, o que requer integração de saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas. (Nonaka, 1991).

Assim, criar um novo conhecimento é vivenciar um processo de auto-renovação pessoal e organizacional, que gere conhecimentos de forma contínua e os torne disponíveis a todos e em todos os níveis da organização, e que pode ser conseguido através da:

- **Socialização** – como sendo a conversão do conhecimento tácito em tácito. É um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para o conhecimento é a experiência e se este não for compartilhado não torna possível a um indivíduo projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo.
- **Externalização** – como sendo a conversão do conhecimento tácito em explícito. É um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. O conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.
- **Combinação** – como sendo a conversão do conhecimento explícito em explícito. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. Envolve combinação de conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação computadorizada.
- **Internalização** – como sendo a conversão do conhecimento explícito em tácito. É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está intimamente relacionado ao aprender fazendo.

De um modo geral, é crescente a consciência de que a educação é o único jeito de garantir crescimento econômico e propiciar a construção de uma sociedade mais justa, destacando-se, nesse processo, o papel do trabalho dos educadores como agentes do diálogo e do uso da consciência na construção de novos conceitos a partir do arcabouço de conhecimentos trazidos como princípio de crescimento intelectual, trabalhados com competência, criatividade e dedicação.

Nesses últimos tempos, as numerosas mudanças se apresentam de forma tão acelerada, que até a definição do que é ensino superior em termos globais tornou-se verdadeiramente uma tarefa árdua, que de um ponto de vista pragmático, pode ser

entendido segundo Dias (apud UNESCO, 1998, p.58), como “todos os tipos de ensino (universitário, profissional, técnico, artístico, pedagógico, aprendizado à distância, etc.) dispensados por universidades, institutos tecnológicos, escolas normais superiores, etc., que são normalmente reservados a alunos que tenham educação secundária completa, e cujo objetivo educacional é a aquisição de um título, grau, diploma, ou certificado de estudos superiores”.

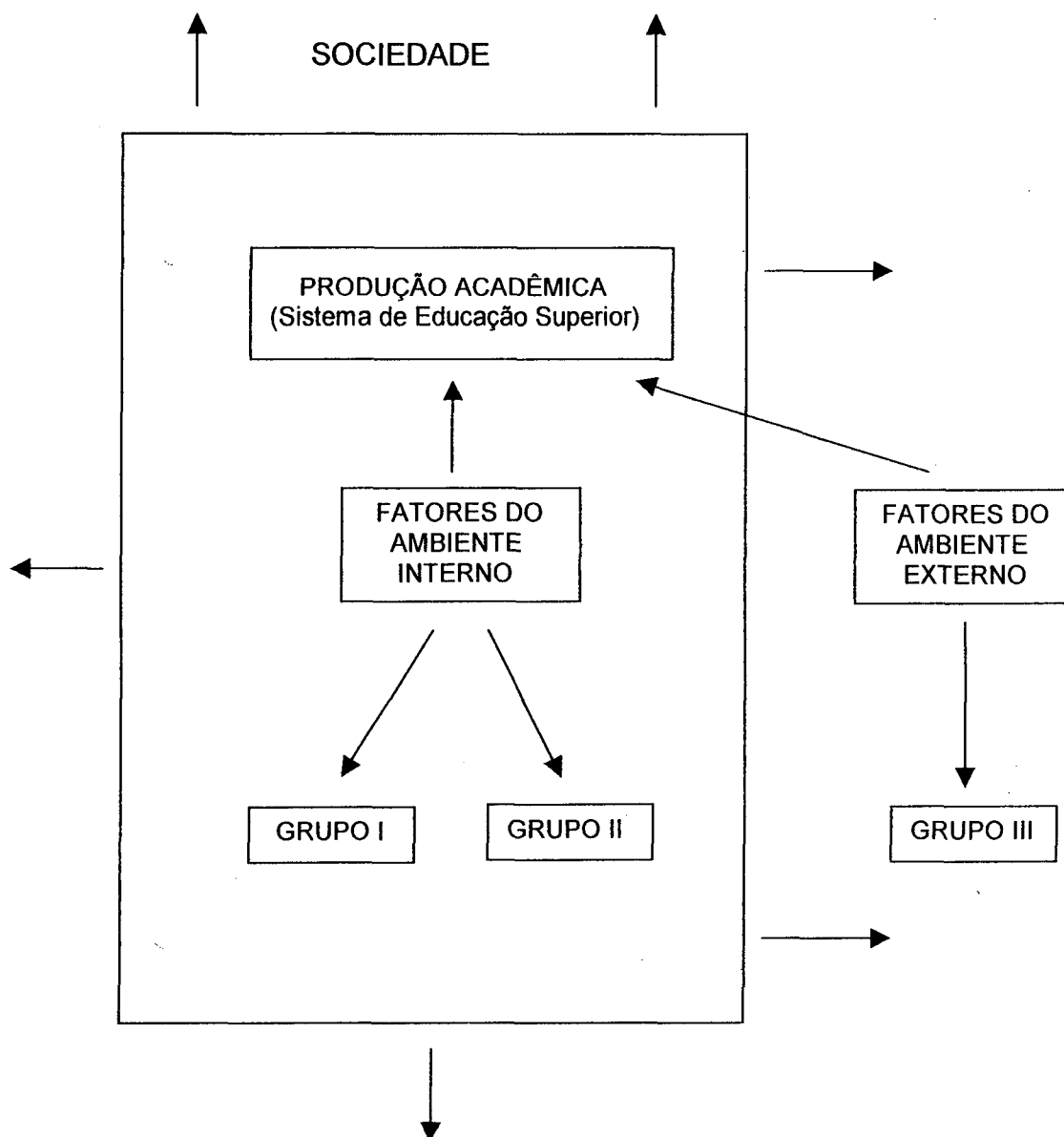
Nesta ótica, a missão básica das instituições de ensino superior permanece vinculada (e tudo leva a crer que permanecerá) aos objetivos de:

- produção de novos conhecimentos (fruto dos investimentos na pesquisa);
- formação de pessoal altamente qualificado (fruto de um ensino de qualidade);
- prestação de serviços à sociedade;
- função ética manifestada na crítica social.

A organização universitária, por se dedicar à formação acadêmica e profissional de seus estudantes, apresenta características peculiares que a diferencia do sistema produtivo industrial, no qual as perdas e ganhos podem ser identificadas com objetividade, e essencialmente quantificadas. No campo acadêmico, ao contrário, as perdas e ganhos referentes à formação dos estudantes devem ser avaliadas considerando-se a complexidade dos fatores sociais, econômicos, culturais e acadêmicos que intervêm na vida institucional universitária. Tais fatores podem ser de caráter interno às instituições, específicos a estrutura e a dinâmica de cada curso, ou externos a ela, relacionados a variáveis econômicas, sociais, culturais ou mesmo individuais, que interferem no desenvolvimento do curso.

Estes fatores podem ser classificados em três grandes grupos, conforme figura 4 abaixo:

**Figura 4 - Fatores que interagem no campo acadêmico**



#### **4.1 - Grupo I – Referente às características individuais do acadêmico.**

Os fatores deste grupo estão relacionados à habilidade do estudante (formação escolar anterior, que dificulta sua melhor integração acadêmica no curso); à sua capacidade de se adaptar à vida universitária (a um novo espaço urbano, a diferente ritmo de vida e a novas relações pessoais); e, à nova dinâmica acadêmica (regime



acadêmico, matrícula, periodização curricular), diferentes daquelas vivenciadas em outras etapas de sua formação.

O estudante é o primeiro destinatário do curso de graduação, conseqüentemente, do ensino superior. Ensino que continua sendo fonte da sabedoria e da competência indispensável aos futuros líderes das organizações e da sociedade como um todo, pois, a ele cabe manter a educação e os valores que moldam os cidadãos socialmente integrados e responsáveis pelo desenvolvimento social, político, técnico e cultural, e para a preservação da comunidade (local, regional, nacional, e mundial).

O ensino superior hoje precisa se adaptar para melhorar seu desempenho ao enfrentar suas múltiplas missões de:

- desenvolver a formação inicial, mas igualmente, a formação continuada (por toda a vida);
- desenvolver capacidade de pensar criticamente;
- desenvolver o senso de valor próprio e incentivar o respeito mútuo;
- promover a pesquisa científica e técnica, mas igualmente, a valorização econômica de seus resultados; e,
- difundir a cultura e a informação científica e técnica dentro da cooperação internacional;
- compreender o conceito de direitos humanos e encorajar o respeito a eles;
- compreender a natureza do preconceito e desenvolver os meios de combatê-lo.

Adaptação essa, que exige uma inovação permanente, e o desenvolvimento dessas tarefas múltiplas passam:

- por um ambiente estimulante caracterizado pela democratização e renovação dos saberes e qualificações;
- por uma revolução tecnológica;
- por mudanças no mundo do trabalho; e,
- por uma maior abertura da universidade para o mundo econômico e o emprego.

Estando o estudante inserido numa sociedade ávida por conhecimentos, onde a nova ordem social, na qual a produção, a oferta de conhecimentos e as habilidades sofrem mudanças radicais e faz do saber um fator vital do processo de globalização, o ensino de graduação, através de seus cursos, necessita buscar um equilíbrio correto entre educação e formação, para responder questões fundamentais que se relacionam ao porque os jovens entram no ensino superior, o que eles aprendem e

como esse saber é adquirido. Para isto, o processo ensino aprendizagem, para responder a essas necessidades, precisa estabelecer fortes relações entre o conteúdo oferecido com a qualidade dos professores e com a capacidade da instituição e do sistema em incentivar novos valores sociais que se traduzem num aprender a ser, num aprender a fazer, num aprender a conhecer, e finalmente num aprender a viver em comunidade.

O despertar do novo cidadão, munido de senso de responsabilidade em sua comunidade local, que compreenda o contexto sócio cultural global, com atitudes para viver e trabalhar num ambiente cada vez mais diverso e multicultural e com forte espírito de partilha e solidariedade, fazendo da informação e da educação meios cruciais para o nascimento dessa nova sociedade, que dependerá da existência de atitudes diferentes e de uma compreensão profunda da diferença.

O ensino superior muito tem a contribuir, oferecendo currículos abertos que facilitem a mobilidade acadêmica, que busquem o debate e o intercâmbio sobre questões cruciais para o desenvolvimento da sociedade e para o próprio desenvolvimento do estudante. Pois,

“num mundo em mudança, a instrução tornou-se passaporte essencial para o progresso individual e social. (...). Os conhecimentos complexos e avançados, de forma especial, devem ser adaptados localmente, em benefício das comunidades específicas, respeitando suas tradições históricas e culturais. O saber aparece assim como um bem rico e complexo, compreendendo informação, competências e, o que é mais importante, sabedoria. (...). A produção de bons cidadãos e de recursos humanos qualificados é uma prova suficiente da rentabilidade do investimento – tanto econômico como social – que um país faz no ensino superior”. (UNESCO, 1998, p. 459).

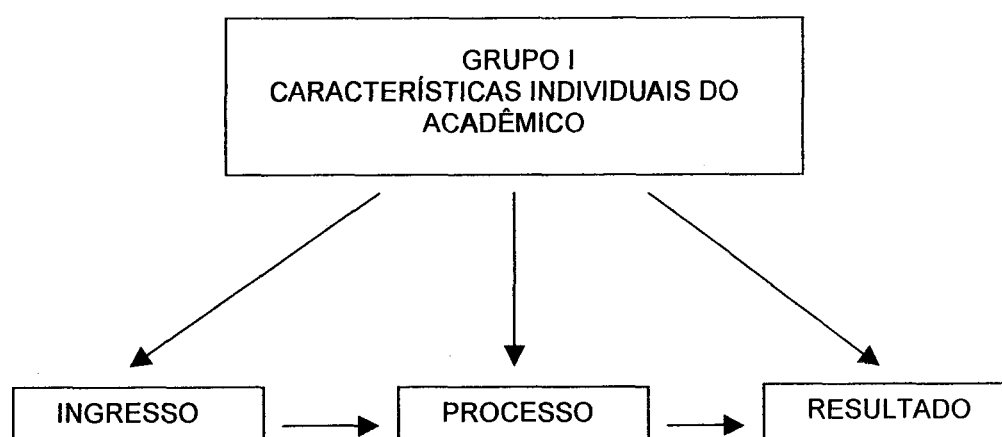
Dentro deste quadro, o ensino superior precisa sofrer profundas modificações, tais como: ampliar o acesso, com base no mérito; melhorar a gestão e a eficácia dos sistemas, dos estabelecimentos e dos cursos; e, estreitar os vínculos com o setor econômico e a produção. A solução para isto, passa pelo estabelecimento de políticas sociais que assegurem a igualdade de acesso a todos os campos do saber, pondo fim à discriminação e à exclusão, através da gestão mais eficaz e da injeção de maiores investimentos no aumento do capital humano, atentando para as principais tendências que o mercado de trabalho atual pode apresentar, tais como:

“- a demanda de generalistas com competências múltiplas, ou diplomados que

- possuam competências específicas que integrarão um emprego;
- o aumento do trabalho de duração determinada;
- o impacto das tecnologias que levam à simplificação do trabalho;
- as carreiras governamentais;
- a diminuição da duração da vida profissional;
- a importância crescente da educação ao longo de toda a vida para o desenvolvimento profissional e pessoal". (UNESCO, 1998, p. 462).

Os principais fatores deste grupo, para os quais se indicam categorias e critérios, dizem respeito ao ingresso, ao processo e ao resultado.

**Figura 5 - Grupo I - fatores definidores de categorias e critérios**



#### **4.1.1 – Ingresso**

A admissão (acesso ou ingresso) à educação superior, deve ser aberta e democrática, com plena igualdade a todos e baseada no mérito individual, na capacidade, esforço, perseverança e determinação, mostrados por aqueles que a buscam em qualquer idade, na perspectiva de uma educação continuada, isenta de qualquer discriminação baseada na raça, cor, sexo, idioma, religião ou em considerações de cunho econômicas, culturais, sociais ou de incapacidades físicas.

O estudante constitui a matéria-prima do ensino superior, tornando-se condição primordial de toda sua preocupação com a qualidade, por isso, é o princípio do mérito que deve determinar o perfil de competência adequado norteando o seu acesso para todo e qualquer campo da sociedade.

Isto exige um entendimento, uma colaboração e uma cooperação recíproca para com o ensino médio e os organismos envolvidos na transição deste ensino médio para o superior, de tal modo que assegure aos graduados do ensino médio o domínio e as competências exigidas e essenciais, indispensáveis ao prosseguimento de estudos no nível superior. Simultaneamente a isto, é necessária a implantação e manutenção de estruturas de orientação (psicológica e pedagógica), para que os estudantes possam sentir a solidariedade e a vontade de levar a todos aqueles merecedores ao termo de sua formação, independentemente do tipo de ensino médio cursado, do turno em que o desenvolveu, de seu nível sócio-econômico, da idade, sexo, refletindo o desempenho obtido e o tempo dedicado ao estudo.

O artigo 51 da Lei nº 9394, de 20.12.1996, LDB, preconiza que as universidades ao “deliberar sobre critérios e normas de seleção e admissão de estudantes, levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os órgãos normativos dos sistemas de ensino”.

Transparece aqui, que a igualdade de acesso à educação superior deve começar pelo fortalecimento e reorientação de seu vínculo com os demais níveis de educação, facilitando ainda, o acesso dos membros de alguns grupos específicos como índios, minorias culturais e lingüísticas, e de povos que vivem sob regime de dominação estrangeira.

A LDB ainda em seu artigo 50 oportuniza as instituições a permitirem acesso através da abertura de matrículas mediante processo seletivo, nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrem capacidade de cursá-las com aproveitamento, condicionado a existência de vaga.

A preocupação fundamental deve ser a de facilitar o acesso a uma educação geral ampla, especializada e freqüentemente interdisciplinar, onde se focalizam as habilidades e aptidões que preparem os indivíduos tanto para viver em uma diversidade de situações e opções, quanto para poder orientar suas atividades, reforçando seu papel de serviço extensivo à sociedade (eliminação da pobreza, violência, intolerância, pressão, analfabetismo, fome, deterioração do meio ambiente e enfermidades), educando assim estudantes para que sejam cidadãos e cidadãs bem informados, motivados, capazes de pensar criticamente e de analisar problemas da sociedade, de procurar soluções aos problemas da sociedade e aceitar responsabilidades sociais.

A Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: visão e ação (UNESCO, 1998), apresenta dois tipos de elementos:

- elementos que apontam para uma nova visão do ensino superior, a destacar: acesso com equidade; reforço da participação feminina; garantia de acesso para grupos especiais, deficientes e minorias diversas como refugiados etc.; estímulo ao progresso através da pesquisa e da divulgação de seus resultados; e, diversificação buscando aumentar a igualdade de oportunidades;
- elementos que permitem ir da visão à ação no ensino superior, através de: normas de qualidade internacionalmente comprovadas (qualidade como conceito multidisciplinar); tecnologia acessível a todos e por todos utilizada para benefício de todos; reforço da gestão e financiamento; e, desenvolvimento da cooperação baseada na solidariedade, no estabelecimento de parcerias e alianças na reconquista de talentos.

Considera-se ainda que “os governos devem ampliar e diversificar o campo de responsabilidade oferecido a todos os cidadãos de ter acesso a competências, formações, conhecimentos e informações de alto nível que constituam qualificações indispensáveis para ingressar no mundo do trabalho”. (UNESCO, 1998, p. 212).

#### **4.1.2 - Processo**

Descortina-se assim, que para atingir esse novo modelo de ensino superior, o processo educativo precisa passar:

- “- da aprendizagem centrada no professor para a aprendizagem orientada para recursos institucionais;
- do trabalho de grupos para o trabalho em ritmo individual;
- dos sistemas fechados para sistemas abertos, sem parâmetros formais;
- de programas de ensino determinados pelos estabelecimentos para programas orientados para usuários;
- da oferta geral para a oferta específica, a fim de otimizar a pertinência;
- de salas de aulas para ambientes de aprendizagem baseados no trabalho e nos resultados;
- de ambientes isolados para as redes;
- do ensino em sentido único para o ensino interativo;
- das perspectivas nacionais para as perspectivas mundiais;
- da gestão da educação resistente à mudança para a gestão voltada para o futuro”. (Unna Huh, apud UNESCO, 1998, p.464).

Para que todo esse processo de mudança possa acontecer sem correr o risco de ser modelado pelo mercado de trabalho e manobrado para o rendimento de curto prazo, em detrimento dos benefícios a longo prazo, deve ser conduzido pelo próprio setor do ensino superior, que ainda deve atentar para as seguintes categorias:

- assegurar a educação e a formação de diplomados criativos;
- adaptar sistemas, estabelecimentos e cursos para satisfazer com maior eficácia a preocupação central da comunidade estudantil com o trabalho (emprego);
- promover a inovação radical no processo;
- criar novas parcerias entre os envolvidos no ensino superior;
- desenvolver habilidades empresariais e o senso de iniciativa a fim de facilitar a empregabilidade de formandos e egressos;
- assegurar a oportunidade para que o estudante desenvolva suas próprias habilidades com sentido de responsabilidade social e de participação na sociedade como agentes de mudanças que implementarão a igualdade e a justiça.

A busca de uma maior eficácia dos cursos de graduação precisa permear uma maior abertura do processo, dentro da compreensão do ponto de vista do estudante, destacando critérios que:

- reforcem a participação do estudante nessa renovação do ensino;
- busquem novas orientações para o ensino superior e seu potencial enquanto força positiva de mudança;
- ajudem o jovem (estudante) a compreender e preparar o ambiente (que evolui permanentemente) para a vida da sociedade;
- promovem valores sociais (justiça, eqüidade e tolerância);
- tornem o estudante mais comunitário (com visão internacional) e flexível a reflexão;
- conduzem a discussão onde se reconheça a opinião do estudante;
- desenvolvem a integração do estudante (e suas organizações estudantis) em todo o processo.

Como atitudes indispensáveis nessa renovação destacam-se fundamentalmente:

- o oferecimento permanente de programas de estudos;
- um ensino mais interativo com maior aconselhamento;
- uma orientação profissional;
- a abertura de canais de diálogo com empregadores no intuito de vincular estudos e experiências de trabalho;

- a promoção de contratos com pares de diferentes horizontes culturais; e,
- o oferecimento de uma educação apropriada ao longo de toda a vida caracterizada por uma dimensão internacional que leve em conta os valores culturais e as situações nacionais.

Educar superiormente é ensinar a teoria e a prática da relação, consolidando a pluralidade cultural, que se manifesta no estudante pelo incentivo no seu envolvimento: - em atividades de monitoria;

- em atividades extraclasse (culturais, comunitárias e políticas);
- em atividades pesquisa, extensão e consultoria (em empresa Júnior);
- com o conhecimento em línguas estrangeiras e de informática;
- com o vínculo empregatício;
- na participação de viagens de estudo e de estágios extracurriculares;
- em atividades de consulta costumeira (e empréstimo) a biblioteca e videoteca;
- em atividades que dispensam tempo significativo de dedicação ao curso demonstrado pela sua motivação e produção.

A ocorrência de fracasso é devotada à ansiedade de tudo produzir, na brutalidade produtivista que se imagina capaz de produzir relações.

“O impasse relacional, a fragilidade da cidadania cresceram na escola, na família, na representação política, no espaço público enfim, porque as esferas da subjetividade e da objetividade se desarticularam uma da outra, sem a menor complacência, o menor pudor ou sombra de arrependimento. (...). A universidade moderna, necessariamente cidadã, ancorada, se não no coração, pelo menos nos pulmões poluídos da cidade de urgência, se defronta com o desafio ecumênico de reconciliar o homem com a cidade e a natureza. É somente assim que poderá escrever uma história de aprendizagem e não uma história pré-estabelecida”. (Portella, apud UNESCO, 1998, p. 54-55).

A missão fundamental do ensino superior permanece e ficará vinculada a:

- produção de novos conhecimentos (função da pesquisa);
- formação de pessoal altamente qualificado que seja capaz de pensar claramente, e de analisar problemas (função do ensino);
- prestação de serviços (função da extensão); e,
- crítica social e a responsabilidade (função ética).

Neste sentido, o requisito imprescindível para encarar sua transformação e empreender as mudanças necessárias, consiste em impulsionar sua modernização

acadêmica dotando-a de estruturas, mecanismos e conteúdos acadêmicos que venham a responder adequadamente as características mais sobressalentes da sociedade contemporânea, a saber: a obsolescência cada vez mais rápida do conhecimento e de muitas instituições; a crescente velocidade com que são produzidas as mudanças; a nova noção do tempo na tomada de decisões; os fenômenos de globalização e regionalização; e, ao incessante desenvolvimento tecnológico acompanhado por um crescente desempenho.

Esta realidade impõe ao sistema de educação superior, mais propriamente a universidade, a necessidade de impulsionar toda sua atividade criativa, para formar:

- pessoas com capacidade de desenvolver todos os seus talentos;
- graduados instruídos nas modernas tecnologias de acesso à informação e ao conhecimento e sua distribuição;
- profissionais preparados para desenvolver toda sua potencialidade de aprendizagem permanente;
- profissionais capacitados para avaliar, discernir e desenvolver novas opções apropriadas à necessidade específica;
- profissionais, técnicos, acadêmicos e cientistas capacitados para agregar ao conhecimento o autêntico sentido ético como ferramenta para o bem estar e a transformação social.

#### **4.1.3 - Resultado**

O perfil que se descortina para esse novo(a) profissional aponta para critérios que o (a) levam a possuir:

- Conhecimentos avançados, gerais ou especializados;
- Capacidade de aplicar esses conhecimentos a situações concretas;
- Sensibilidade, aptidões e competências sociais ou de comunicação que lhes permitirão agir em um contexto cada vez mais globalizado, especialmente: capacidade de estabelecer relacionamentos; persuasão; possibilidade de autogestão; senso de negócio em um grau suficiente; conhecimento de línguas estrangeiras;
- Motivação e responsabilidade em seu campo;
- Flexibilidade e perseverança para atingir o fim proposto;



- Abertura para a inovação; e,
- Intuição e audácia.

Para a consecução desse perfil se torna imperativo municiar o curso de meios financeiros, humanos e de visão necessária para responder com mais competência às expectativas e às demandas cada vez mais crescentes dos estudantes e para contribuir na construção e no funcionamento da nova sociedade do século XXI.

Alicerçados na qualidade e na pertinência, fruto de estudos, reflexões e debates desenvolvidos entre os interessados (profissionais aptos e estudantes como futuros especialistas), os principais critérios que merecem maior destaque, para o profissional, podem ser entendidos como habilidades em:

- leitura, análise, interpretação e compreensão de textos, documentos e projetos;
- produção criativa e sistematizada;
- raciocínio espacial lógico e matemático consistente, de argumentação, de persuasão, de reflexão crítica e analítico estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos;
- compreensão interdisciplinar dos instrumentos e técnicas para sua adaptação à realidade;
- equacionamento de problemas (seleção de materiais, métodos e processos) em harmonia com as exigências sociais, éticas e ambientais;
- senso ético profissional, associado a percepção e responsabilidade social, sensibilidade para questões humanísticas, sociais e ambientais e suas formas de expressão;
- ordenação de atividades e programação, identificação e dimensionamento de riscos na tomada de decisões;
- selecionamento de estratégias adequadas a ação, em atendimento a interesses individuais e institucionais;
- articulação do conhecimento sistematizado com a ação profissional;
- organização de idéias e sua comunicação;
- distinção entre modelo e realidade;
- trabalho com modelos inovadores de gestão;
- busca e apuração de informações especializadas e dados relevantes procurando analisá-los, tomando e justificando decisões metodológicas;
- planejamento de uma ação profissional explicitando o referencial teórico;

- planejamento de ações e análise de custo/benefício, relativos à melhoria da qualidade de vida de indivíduos, grupos e instituições, levando em conta cenários conjunturais;
- lida com situações novas, desconhecidas e inesperadas e com a diversidade de comportamentos, crenças e idéias;
- identificação e equacionamento de problemas éticos na prática profissional e no contexto social;
- promoção da articulação e integração entre saberes e processos investigativos dos diversos campos do conhecimento, visando à formação do cidadão;
- obtenção e sistematização de informações;
- construção de modelos a partir de informações sistematizadas;
- pesquisa, formulação e avaliação de problemas e concepção de soluções;
- comunicação adequada com equipes profissionais e com a comunidade nas formas oral, escrita e gráfica;
- demonstração da noção de ordem de grandeza na estimativa de dados e avaliação de resultados;
- estimulação do hábito do estudo independente e busca do conhecimento de forma autônoma, despertando a curiosidade e a criatividade;
- compreensão e interpretação dos impactos das políticas de desenvolvimento científico e técnico na sociedade e no meio ambiente;
- intervenção e contribuição para a transformação da realidade social.

O desenvolvimento deste potencial e desta capacidade humana aponta, entre outras, para as seguintes categorias, facilmente implementáveis, que podem assegurar uma ação futura mais eficaz:

- garantir a presença ativa do estudante no desenvolvimento e criação de mecanismos de controle e avaliação, no processo de reflexão geral e elaboração de programas, na gestão do ensino superior como resposta às necessidades de uma educação ao longo de toda a vida;
- reconhecer, estimular e desenvolver atividades extracurriculares orientadas, para que os estudantes possam incorporá-las em seus créditos acadêmicos;
- instaurar e organizar mecanismos que possam estabelecer um diálogo mais estreito entre os estudantes e as organizações profissionais (tanto a nível regional,

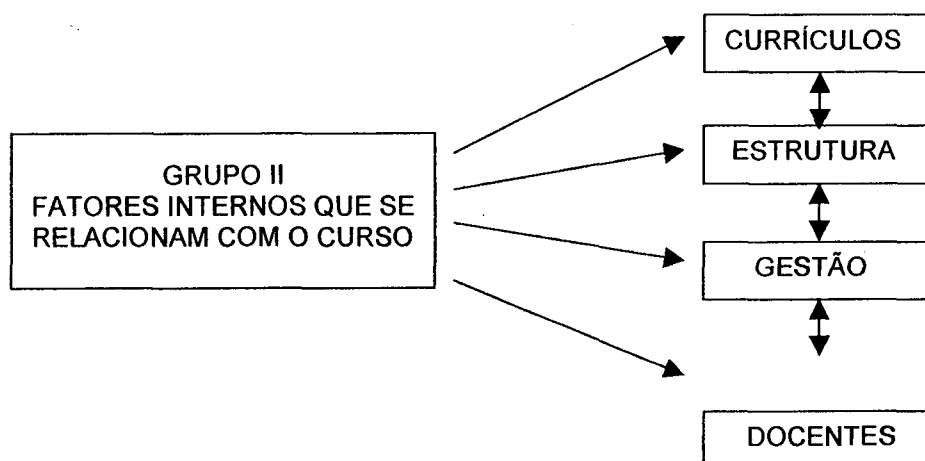
nacional, quanto internacional) onde o estudante possa apresentar seus pontos de vista;

- elaborar instrumentos legais que garantam a proteção dos direitos e de melhores condições de vida do estudante (principalmente para os de meios desfavoráveis);
- desenvolver através de organismos competentes, pesquisas aprofundadas sobre os problemas estudantis ("status", condições de vida, expectativas em relação ao ensino superior, ao desenvolvimento profissional e à existência em geral);
- ampliar o acesso dos estudantes aos programas de pesquisa como meio privilegiado de aprendizagem e de participação na sua formação superior;
- abrir o ensino desenvolvido no curso, na perspectiva da preparação para o mundo do trabalho, assegurando a independência do setor educativo, principalmente no campo da pesquisa.

#### 4.2 - Grupo II – Referente a fatores internos que se relacionam ao curso e a Instituição

Este grupo de fatores faz referência as características organizacionais que se identificam na estrutura, na gestão, nos currículos e em especial no curso, na natureza didático-pedagógica, na pesquisa e desenvolvimento, e nos docentes (sua atuação e formação), conforme figura 6, constituindo-se muitas vezes em recursos na busca de seus objetivos, possibilitando a organização estruturar suas ações diante das oportunidades emergentes da análise do ambiente.

**Figura 6 - Fatores internos de relação com o curso**



#### **4.2.1 – Currículos**

##### **4.2.1.1 - Natureza didático-pedagógica**

Ao estabelecer as prioridades para o desenvolvimento de seus programas, as instituições de ensino superior, através de seus cursos, precisam realizar criteriosas análises considerando como missão fundamental do ensino superior, as necessidades da sociedade em criar estruturas, mecanismos e formas de desenvolvimento humano sustentável e uma cultura (interna e externa) da paz.

Como primeira medida, devem remover dos currículos e de uma forma geral das diretrizes curriculares e da pesquisa, as desigualdades e os preconceitos com base em questões de gênero, assegurando uma representação equilibrada (sempre que possível) de homens e mulheres entre estudantes, professores e em posições administrativas.

No desenvolvimento de seus cursos, o uso de novas tecnologias deve ser generalizado ao máximo possível, para servir de ajuda e reforço no desenvolvimento acadêmico, na promoção e expansão do conhecimento, facilitando todo o processo de aprendizagem.

Os programas das matérias (ou das disciplinas), devem dar preferência aos conteúdos que:

- estimulem a capacidade intelectual do estudante, permitindo-lhes enfrentar com segurança situações caracterizadas pelas transformações e pela diversidade tecnológica, econômica e cultural;
- desenvolvem qualidades como iniciativa, espírito empreendedor e adaptabilidade;
- desenvolvem a consciência acadêmica expressa na capacidade de ver, pensar e compreender a natureza sistêmica do mundo através da dimensão espacial (que vai do interpessoal ao global); da dimensão temporal (na interação entre passado, presente e futuro); e, da dimensão dos problemas globais;
- desenvolvem a consciência da perspectiva através da percepção de perspectivas particulares e da receptividade às perspectivas dos outros;
- desenvolvem a consciência da responsabilidade e envolvimento, através da tomada de consciência de que as escolhas feitas e os atos praticados e decisões tomadas trazem implicações tanto para o bem-estar da humanidade quanto do meio

ambiente, e através da investigação de novos meios e técnicas de participação na universidade, no curso e na sociedade;

- desenvolvem uma mentalidade aberta, onde o desenvolvimento pessoal e o aprendizado são uma jornada contínua, sem destino fixo ou final, e onde os novos modos de ver o mundo são revitalizados, mas envolvem riscos;
- reforcem a promoção de valores éticos e morais, senso de civismo, desejo ativo de participação na sociedade; e,
- permitem produzir diplomados capazes de, além de buscar empregos, criá-los, como verdadeiros empreendedores.

Outra medida de igual importância, que decorre das novas exigências da formação, para responder às necessidades da sociedade e às mudanças que vivemos, os currículos devem traduzir os valores culturais próprios de cada sociedade e se abrir à Interdisciplinaridade e à transdisciplinaridade, que deve comportar uma dimensão ética na maneira de enxergar os problemas e de solucioná-los.

A educação para a cidadania, como parte dos programas de estudos nos currículos, deve preparar os estudantes para se engajarem em uma cultura de paz, capazes de enxergarem soluções cooperativas para problemas ligados à globalização, a fim de criar bases de valores comuns, que aumentem a compreensão mútua entre as comunidades.

Programas que permitam desenvolver: um aprender sobre (que facilita o processo de conhecimento orientado para a assimilação e interpretação de fatos, conceitos, dados e evidências); um aprender para (que facilita o processo de aquisição ou de desenvolvimento de habilidades que irão permitir aplicar o conhecimento adquirido); e, um aprender através de (no qual o processo real de aprendizagem é também parte significativa da substância do aprendizado pretendido onde se reforçam as relações interpessoais e a qualidade do ambiente onde ele acontece).

Para tanto, no desenvolvimento de programas, é preciso deixar de raciocinar em termos de “ou isto, ou aquilo”, e passar a fazê-lo em termos de “isto e aquilo, dependendo do contexto”, situando tanto as visões como as ações, que por sua vez precisam ser animadas sempre por uma visão universal a exigir uma gestão que

repouse no duplo princípio da autonomia responsável e da prestação de contas com transparência.

Esta autonomia, na definição e organização de currículos e de suas atividades, está garantida para a universidade brasileira nos artigos 52 e 53, da Lei nº 9394, de 20.12.1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

O caráter ao mesmo tempo contextualizado e universal no desenvolvimento dos currículos do ensino superior pode ser mais bem compreendido, segundo UNESCO (1998), em torno de seis eixos ou categorias que norteiam a reflexão sobre o ensino superior e que determinam seu posicionamento estratégico na sociedade, e sua organização interna:

- **Pertinência** - a pertinência no ensino superior, concebida em função: de seu papel enquanto sistema (e ao papel de cada uma das instituições que o compõem), e seu lugar na sociedade (ao quê a sociedade dele espera); de sua missão de educação, pesquisa e prestação de serviço; de seus laços com o mundo do trabalho; de suas relações com o Estado e as fontes de financiamento públicas; de sua integração com os outros níveis e formas de ensino; de seu encontro com as culturas e sua construção; de seu caminhar ao encontro de todos, em todos os lugares e todas as épocas; de seu caminhar ao encontro dos estudantes considerados como pessoas em formação e que devem ser administrados segundo os princípios da equidade e do mérito; e, de seu caminhar ao encontro dos docentes que deles, em grande parte, dependem a pertinência e a qualidade do ensino. Não menos importantes como funções determinantes da pertinência, estão à busca de soluções para problemas que se referem à demografia, ao meio ambiente, à paz, à compreensão internacional, à democracia e aos direitos do homem. Em suma, a diversidade de serviços que o ensino superior presta à sociedade se constitui ainda no melhor critério que expressa sua pertinência.

- **Qualidade** – a qualidade no ensino superior deve ser compreendida numa dimensão pluridimensional, que depende do ambiente do sistema, da missão de cada estabelecimento e das condições e normas que regem seus programas. Inseparável da pertinência social procura melhorar simultaneamente cada um dos componentes, é concebida em função da:

a-) - qualidade do pessoal (professores e pesquisadores) - que exige um “status” social e financeiro conveniente, uma redução de desigualdades, uma administração

de pessoal segundo o mérito, uma formação continuada, e incentivos e estruturas que permitam trabalhar pluridisciplinarmente que rompam com os hábitos do trabalho científico exclusivamente solitário;

b-) - qualidade dos programas - que exige cuidado especial na definição dos objetivos e do perfil de formação, dos métodos pedagógicos e da abertura na direção de uma maior flexibilidade dos instrumentos de aprendizagem e constituição de redes de intercâmbio de estudantes e professores;

c-) - qualidade dos estudantes - que requer atenção para problemas relativos ao acesso e a implantação de estruturas de orientação, de ajuda social e psico-pedagógica;

d-) - qualidade da infra-estrutura - que se torna um fator indispensável à utilização e desenvolvimento das novas tecnologias da informação e comunicação;

e-) - qualidade do ambiente interno e externo - que leva o estudante a assumir sua formação, num ambiente de vivência onde se manifestam critérios concretos de cuidado com o belo, o verdadeiro e o justo;

f-) - qualidade da gestão da instituição - que se constitui como um todo integrado e coerente, em estreita interação entre o ambiente interno e externo;

g-) - cultura de avaliação e de adaptação de natureza sistêmica - que requer instrumentos de coleta de informações pertinentes, válidos e confiáveis, bem como uma busca participativa e solidária das estratégias a implementar na busca da eficácia, da autonomia e da liberdade acadêmica, da responsabilidade e da necessidade da prestação de contas.

- **Internacionalização** – a internacionalização no ensino superior é reflexo do caráter universal da aquisição do saber e das pesquisas, dos processos de integração econômica e política, da necessidade crescente de uma compreensão intercultural, dos modernos sistemas de comunicação, e dos mercados de consumo. É visivelmente percebida pelo crescente número de estudantes, professores e pesquisadores que aprendem, ensinam, desenvolvem pesquisas, vivem e se comunicam, de forma bem sucedida, num contexto cada vez mais global. Os principais problemas que o ensino superior enfrenta para a transferência de conhecimentos e o acesso universal à base de dados, em geral, não estão ligados a questões do ensino, uma vez que, as capacidades de formação e de pesquisa de alto nível, se encontram distribuídas geograficamente de forma desigual, fazendo

com que sua busca, seu avanço e sua difusão sejam alcançadas somente graças ao esforço coletivo da comunidade universitária internacional, das sociedades científicas internacionais e das organizações estudantis. Surge assim, a cooperação universitária internacional com o papel fundamental de reduzir as diferenças entre as nações, entre as regiões nos campos da ciência e da tecnologia, melhorando a compreensão e o entendimento entre as pessoas e entre os povos, promovendo desta forma, a cultura da integração e da paz.

- **Gestão** - a gestão no ensino superior, vista como um sistema global, internamente constituído de subsistemas (missões, estruturas, recursos, cultura, admissões, validações, gerenciamento), em interação com o ambiente local, nacional, regional e internacional, onde os critérios de equidade e pertinência social devem prevalecer sobre os critérios econômicos, o que vai exigir a superação de tensões entre:

a) - o econômico e o cultural (para promover a autonomia e independência do pensamento, a busca da verdade e o rigor científico, desempenhando verdadeiramente um papel de desenvolvimento humano sustentável);

b) - o curto e o longo prazo (onde a capacidade de vigilância (em que o justo e o verdadeiro estejam ameaçados), de previsão (que busca antecipar conseqüências, tendências e imaginar cenários), e de uma preocupação ética universal (que combata o interesse egoísta, a irresponsabilidade social, a prevalência do eu sobre o nós, as tecnologias que não estejam colocadas a serviço da pessoa, da coletividade e da vida, fundada numa solidariedade responsável e que se fazem presente nas respostas às necessidades do ambiente)); e,

c) - entre o controle e a liberdade, associando conceitos que assegurem a avaliação da qualidade e autonomia responsável e prestação de contas dos resultados de suas políticas, indispensáveis para acentuar e solidificar o conceito de liberdade acadêmica.

- **Financiamento** - o financiamento, que busca solucionar no ensino superior, o desafio da massificação e da ampliação dos serviços, que para tanto se destacam, de um lado, as obrigações do Estado, a fim de garantir o direito à educação e o acesso para um maior número possível de pessoas em função do mérito e o desenvolvimento do país, tornando os instrumentos de formação mais flexíveis, econômicos, mais adaptados às necessidades (e características do público) e melhor administrados. De outro lado, a necessidade de buscar recursos



complementares ao financiamento do Estado, por parte das instituições de ensino superior, entre os beneficiários diretos e indiretos da educação e às necessidades de equidade, que podem ser conseguidos através: de cursos menos caros (currículos mais enxutos e não tão longos); do ensino a distância que desvincula a residência do aluno no “campus”; da criação de centros de excelência e sua distribuição a nível regional através de acordos; da obtenção do apoio do ambiente industrial e econômico; do oferecimento e criação de parcerias com o mundo do trabalho; do oferecimento, ao mundo do trabalho e ao governo, de atividades produtivas (serviços, consultorias, pesquisas); do desenvolvimento de políticas coerentes de cooperação; e, da participação do ex-aluno na sua manutenção.

- **Cooperação** - a cooperação é compreendida no ensino superior, como um critério básico na construção de uma sociedade tanto cognitiva quanto cidadã e solidária, pois o ensino superior mantém estreita ligação com o mundo do trabalho e da cultura, formando cientistas e desenvolvendo os conhecimentos avançados e as novas tecnologias da informação e comunicação de que o mundo do trabalho necessita, e por ser ele ainda considerado depositário da cultura universal e contribui para criá-lo. A harmonização entre o mundo do trabalho e o ensino superior, “é um processo de mão dupla: quanto mais a evolução do mundo do trabalho em uma sociedade em transformação impulsiona o ensino superior a adaptar sua formação, tornando-o mais pertinente, e a sustentar o desenvolvimento através de sua pesquisa, mais o ensino superior deve, por sua vez, impulsionar reformas no mundo do trabalho, contribuindo para a criação de um desenvolvimento humano sustentável e uma cultura da paz”. (UNESCO, 1998, p. 172). Portanto, fica cada vez mais clara a perspectiva de que as universidades, e em particular os cursos de graduação, não deverem fundamentar suas orientações a longo prazo nas previsões do mercado de trabalho ou da mão-de-obra, mas sim, na demanda social, adaptando e incorporando matérias(disciplinas) e especializações novas em seus currículos em função das necessidades do local de trabalho, ajudando a modelar o mercado de trabalho pela identificação dessas necessidades locais e regionais e pela concepção de mecanismos de reciclagem e de reorientação profissional, e finalmente, ajustando seus programas de estudos visando estimular as capacidades empreendedoras dos estudantes. A cooperação entre instituições, sistemas e cursos (regionais, nacionais e internacionais) para o ensino superior, diminui o risco de um

desenvolvimento cada vez mais heterogêneo e desigual em proveito de sociedades mais desenvolvidas às expensas de sociedades menos desenvolvidas, pois, “entre as necessidades às quais a cooperação internacional em matéria de ensino superior deve responder, a mais prioritária é inverter o processo de declínio das instituições dos países em desenvolvimento, em particular dos menos avançados”. (Idem, 1998, p. 170). Neste particular, a instituição de ensino superior e em especial o curso deve aprender a estreitar mais eficaz e racionalmente seus laços com a sociedade, para contribuir integralmente com o esforço de desenvolvimento de sua região ou local, sendo um verdadeiro agente da coletividade e da sociedade. Instrumentos que podem ser privilegiados pela cooperação são o ensino a distância e a universidade virtual, que precisam ser pensados num modelo de integração em contexto local e em parceria com outros agentes locais e não como um modelo exclusivo de exportação da formação. Estes fortalecerão a mobilidade dos estudantes, professores, pesquisadores e administradores. Sem dúvida, novas dificuldades vão surgir e precisam ser resolvidas, tais como: a duração dos períodos (anos) acadêmicos, que nem sempre correspondem; transferências e validações de conteúdos cursados; duração dos cursos, que varia de uma instituição para outra; regulamentações referentes a imigração e obtenção de vistos; a fluência (domínio) da língua; influência de financiamentos; acesso e divulgação de informações; intercâmbios estabelecidos pouco atraentes, etc.

No tocante ao ensino a distância e ao curso (ou universidade) virtual se constituem uma novidade, e como tal, algumas precauções são necessárias para evitar que por detrás da mídia moderna se mantenha a tradicional maneira de transmitir velhos conteúdos com prescrição de tarefas e obediência a cronogramas seqüenciais com matérias pedagógicas tradicionais e critérios de avaliação pré-concebidos, que dificultam e mesmo inibem a criação de práticas próprias e adequadas a este tipo de formação.

Ensino a distância, assim como, curso (ou universidade) virtual não se limita a colocar as novas tecnologias da informação e comunicação a serviço de uma nova metodologia (maneira) de ensinar e de pensar o ambiente e suas relações, nem tão pouco se limita a saturar o mercado de consumo (no caso, o estudante) de informações, esquecendo-se que na aprendizagem as ações sempre são mútuas, as

ferramentas devem permitir a interação (troca e vivência) de idéias, não importando se ela é ao vivo, em vídeo, ou na tela do computador via internet.

Dentre as principais preocupações que nesta modalidade de ensino merecem atenção, destacam-se: a dificuldade de acesso à biblioteca (virtual ou não) como forma permanente de consulta para os alunos; a criação de sites específicos a fim de atender interesses individuais e coletivos dos alunos; a massificação do acesso a internet que ainda está longe de ser uma realidade. Para muitos estudiosos desta modalidade de ensino, o aprendizado será mais eficiente se a pessoa:

”- já tiver formação sólida em sua área de atuação; for curiosa, com iniciativa para descobrir novidades em seu próprio ramo de atividade.; demonstrar uma postura de independência em relação à própria aprendizagem, indo em busca das respostas de que necessita sem precisar que ninguém lhe cobre resultados; dispuser de tempo para navegar pelo ambiente de chats e fóruns.” (Gentile, 2001, p.55).

Como decorrência destas considerações, numa visão ampla e aberta, a concepção de um currículo para um curso de graduação extrapola a idéia pura e simples da composição de uma grade curricular a distribuir disciplinas e conteúdos, preenchendo um determinado número de horas de atividades, para: critérios que relacionem estudantes, docentes, pressupostos filosóficos do curso, articulações entre teoria e prática, graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão, infraestrutura e recursos disponíveis; para critérios relacionados com as normas legais de disciplinamento; e, para critérios relacionados às tendências do ensino superior para a área específica considerada.

Cabem aqui as recomendações emanadas do I Seminário Nacional de Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração (1994, p. 5), e que podem ser extensivas a todos os cursos de graduação, onde são apontados os seguintes critérios a observar na implantação de um currículo de ensino superior:

- “. um currículo voltado para a formação de generalistas com visão globalizante, de Interdisciplinaridade, complementaridade e multidisciplinaridade a partir da solidificação da visão especializada acerca de um assunto/área através da implementação de habilitações;
- . um currículo voltado para a formação de um aluno com espírito de empreendedor tanto no âmbito interno das organizações como na consolidação de novos negócios;
- . um currículo que favoreça a utilização de métodos e técnicas de ensino diversificadas e coerentes com a realidade de cada curso;

- . um currículo que proporcione a explicitação de novos valores além da eficiência e da eficácia, como por exemplo, valores como desenvolvimento nacional, distribuição de renda, integração nacional, competitividade internacional, abertura de novos comércios;
- . um currículo que valorize o espírito da diversidade e da flexibilidade;
- . um currículo que proporcione o desenvolvimento do estágio curricular como forma de se solidificar a integração teoria/prática de aplicação de conhecimentos na realidade cotidiana”.

#### **4.2.1.2 – Pesquisa e desenvolvimento**

Os pensadores e cientistas consideravam, dentro da concepção de Newman, que a função da universidade ideal, e, por conseguinte do ensino superior, era exclusivamente buscar o conhecimento por amor ao conhecimento, preconizando que não é simplesmente um meio para atingir um fim que o ultrapassa, mas um fim que se basta a si mesmo e que merece ser perseguido por si mesmo.

Hoje, pesquisadores e cientistas avaliam o ensino superior e consideram que as funções da universidade devem ir muito mais além, e deter-se igualmente nas aplicações, colocando esses conhecimentos adquiridos a serviço, direta ou indiretamente, da melhoria do bem-estar material, da felicidade e do conforto da humanidade. O ensino superior passa a ser considerado como uma instituição consagrada não somente ao desenvolvimento do saber e à formação das inteligências jovens, mas também à função e à prática dos saberes em questão.

Não se apregoa aqui o afastamento do ensino superior da erudição pura, uma vez que o princípio da liberdade de pensamento e de pesquisa, deve permear no ambiente universitário, enquanto espaço de pesquisa, ensino, desenvolvimento e de manifestação da criatividade do espírito humano, mas sim, buscar, incentivar e construir mecanismos de financiamento desses trabalhos, frente às pressões que a própria universidade vem sofrendo, justamente em decorrência da falta de financiamento, ou na melhor das hipóteses, na redução drástica de financiamentos para a pesquisa científica fundamental, já que os acionistas desse financiamento (governos, indústrias, organismos internacionais), se inclinam a favor de projetos e programas com perspectivas de resultados de aplicação imediata.

Esta relativa marginalização da pesquisa fundamental, movida por um sentido intuitivo de curiosidade, na maioria das vezes, leva o ensino superior a cumprir tão

somente seu papel de forma preponderante de apoiar à pesquisa e o desenvolvimento da comunidade, da instituição ou do curso. No entanto, seu pessoal envolvido (professores, técnicos e estudantes), representa uma parte importante dentro das capacidades de um dado curso, comunidade ou país, tanto no campo de domínio da ciência quanto no campo de domínio da tecnologia.

A capacidade institucional de pesquisa e desenvolvimento pode ser detectada examinando o número de pessoas envolvidas nestas atividades, e de um modo geral a contribuição do ensino superior trazida para a pesquisa e desenvolvimento ou outros setores, também pode ser detectada examinando o número de pessoas que trabalhando no ensino superior, lá se dedicam.

Outro modo interessante de se conhecer a importância que um país (sociedade e mesmo sistema) dá as atividades de pesquisa e desenvolvimento desenvolvidas nas instituições de ensino superior, principalmente nas universidades, consiste em analisar a proporção das despesas totais de pesquisa e desenvolvimento que este país (sociedade e mesmo sistema) destina ao setor de ensino público.

O documento "O Ensino Superior e o Desenvolvimento Humano Sustentável" da UNESCO (1998, p. 371), indica seis atividades – chaves destinadas a eliminar a separação entre teoria e prática, para preparar as próximas gerações para um futuro viável:

"1 – A criação de uma plataforma das universidades em favor de um futuro viável, destinada a estabelecer uma sinergia no que diz respeito ao saber, à reflexão e à ação entre todos os estabelecimentos de ensino superior – incluindo os estudantes e o pessoal – que se dispõe a trabalhar em conjunto em favor de uma contribuição mais eficaz no ensino superior para o desenvolvimento sustentável, através do ensino e da pesquisa. (...)"

2 – Criar uma rede eletrônica, (...), para favorecer o intercâmbio ativo de idéias e de informações e compartilhar exemplos de experiências bem sucedidas no que diz respeito à administração, à gestão, ao ensino, à formação, à pesquisa e a transferência de conhecimentos no setor universitário, (...).

3 – Criar um prêmio "futuro viável" para as organizações ou os indivíduos que tenham dado contribuições inovadoras relevantes ao desenvolvimento sustentável em algum dos três campos seguintes: (1) gestão e administração interna das universidades, (2) difusão do ensino e da formação, e (3) pesquisa e desenvolvimento. (...).

4 – Colocar em funcionamento um sistema de acompanhamento sob o tema "preparar um futuro viável", a título voluntário. (...).

5 – Lançar um estudo de factibilidade para definir de maneira bem prática a

capacidade das universidades de favorecer, em seus diferentes contextos geográficos, econômicos, e sócio-culturais, (...), têm de contribuir para a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável.

6 – Criar um fundo especial para a transferência direta do saber entre professores e pesquisadores dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, (...), organizando projetos comuns nos campos da pesquisa, do ensino e da difusão genérica “.

Ora, se o ser humano, por natureza, deseja o saber segundo Aristóteles, deseja também colocar seu saber em prática, e isto caracteriza justamente a razão de ser do ensino superior, que pela presença de competências pertinentes e um ambiente social favorável, pode provocar o progresso econômico esperado. Do contrário, “o fosso entre o mundo industrializado e os países em desenvolvimento que se aprofunda cada vez mais rapidamente, só será corrigido se o Terceiro Mundo dispuser de infra-estrutura e de apoio local necessários ao ensino superior e à pesquisa”. (UNESCO, 1998, p. 502).

Cabe como um dever fundamental:

- a) - dos governos, continuar a financiar a pesquisa fundamental, criar um ambiente social adequado, com condições de romper o isolamento dos pesquisadores, e permitir a universidade melhor desempenhar seu papel de agente do crescimento econômico;
- b) - do ensino superior (como instituição), cuidar para que a educação do pesquisador comporte uma formação em ciências naturais e sociais, para abordar com eficácia questões nos campos das artes e das ciências, a fim de que a natureza e a sociedade possam ser descritas de um só ponto de vista, onde o principal centro de interesse e a motivação de todos os empreendimentos técnicos são a preocupação com o próprio homem e seu destino.

#### **4.2.2 – Estrutura**

A Conferência Mundial sobre Educação Superior (Paris, 1998), considera que as instituições de educação superior devem assumir maiores responsabilidades para com a sociedade em geral e em particular, mais fortemente com a comunidade na qual estão inseridas e prestar contas sobre a utilização de recursos públicos e privados, nacionais e internacionais a elas conferidos. Enfatiza ainda que devem

aumentar sua capacidade para viver em meio a incertezas; para mudar e provocar mudanças; para atender as necessidades sociais presentes e futuras; para promover a solidariedade e a igualdade social; para preservar, desenvolver e exercer o rigor científico e a originalidade munida de um espírito de paz, harmonia, imparcialidade, tolerância, democracia, respeito mútuo a fim de atingir e manter a qualidade, incorporando o conceito de liberdade acadêmica, considerando o estudante como centro prioritário de preocupações, dentro de uma perspectiva continuada.

Uma instituição desta natureza, e de um modo especial, a universidade, deve apresentar uma estrutura que aponte para critérios prioritários que:

- levem em conta o rigor ético, científico e intelectual diante de considerações multidisciplinares e transdisciplinares;
- premiem em seus processos seletivos, todas as pessoas (candidatos) que apresentem as motivações e habilidades necessárias, conciliando quantidade e qualidade com base no princípio do mérito;
- garantem a máxima de participação do docente no ensino, pesquisa, orientação de estudantes e na administração;
- considerem os serviços de extensão, atividades que objetivem um trabalho multidisciplinar na orientação e análise de desafios e problemas das mais variadas temáticas;
- estabeleçam relações, com o mundo do trabalho, baseadas em parcerias que busquem soluções para os problemas mais urgentes da comunidade, orientadas por uma visão de longo prazo;
- Institucionalizem sistemas, estruturas ou mecanismos transparentes de avaliação (interna e externa), respeitando os princípios de autonomia e liberdade acadêmica, tendo sua qualidade avaliada a partir da noção de lucratividade social e não pela ideologia do mercado;
- estabeleçam programas para o desenvolvimento (educação continuada para algumas categorias e tornando-a obrigatória para alguns postos ou cargos) e qualificação do pessoal docente e administrativo, interligados aos outros setores de desenvolvimento da sociedade como uma cadeia educativa e não como uma simples questão interna;

- promovam e desenvolvam a pesquisa em todos os níveis (fundamental e aplicada), livre de preconceitos, e que responda aos objetivos de um desenvolvimento humano sustentável, eqüitativo e autônomo;
- orientem e aconselhem o estudante sobre métodos de estudo e medidas que lhe proporcionem maior produtividade e uma melhoria cultural e social;
- permitam a criação de estruturas internas que possibilitem ao estudante o desenvolvimento de habilidades empresariais, senso de iniciativa e criatividade;
- criem oportunidades abertas e flexíveis para a educação de adultos assumindo a educação ao longo de toda a vida, fundamentada em critérios de qualidade – pertinência – eqüidade, evitando projetos clientelistas e de lógica mercantil;
- tornem obrigatória a participação, de seu pessoal docente e administrativo, nos cursos de aperfeiçoamento como condição prévia para a obtenção de uma promoção ou acesso a determinados postos ou cargos;
- priorizem esforços para promoção de uma cultura em que a participação nas atividades de aperfeiçoamento pessoal seja uma rotina naturalmente aceita;
- dediquem atenção particular aos vínculos entre pesquisa na ciência da educação e a prática da educação, e à necessidade de descobrir processos mais eficazes e eficientes para melhorar a aprendizagem; e,
- levem o ensino superior a empenhar-se em exercer um papel significativo nos processos de análise e avaliação dos sistemas educativos empreendidos, buscando sua renovação.

#### **4.2.3 – Gestão**

Nesta visão de ensino superior, o modelo de gestão que as instituições de ensino superior necessitam, aponta para categorias que devem:

- levar em conta suas funções (vigilância e investigação) que dispõem tanto seus recursos intelectuais quanto sua autonomia de pensamento a serviço de um desenvolvimento humano harmonioso e sustentável;
- levar em conta a necessidade de previsibilidade das missões, das estruturas de formação e pesquisa, de uma visão mais regional e internacional, dos fluxos de entrada e saída (que assegurem uma formação mais pertinente), dos recursos financeiros, materiais e humanos, e, de criar uma cultura aberta à inovação;



- ser desenvolvidas com a preocupação da ética universal, fundada na solidariedade responsável, que combata os relativismos traiçoeiros, as reflexões de interesse egoísta, as tecnologias que não estejam colocadas a serviço da pessoa, da coletividade e da vida, e, a competição entre estudantes;
- superar a tensão entre o controle e as liberdades, tendo como princípio central a pesquisa da qualidade, sustentada em parâmetros precisos que possam caracterizar, sem possibilidades de erro, os produtos do sistema, e, governada por critérios de pertinência social, de qualidade dos serviços e de equidade;
- levar em conta uma autoridade central forte e profissional (eficaz), sustentada por estruturas internas autônomas, responsáveis e que prestem contas a ela;
- ser organizada dentro de um planejamento prospectivo, de forma a ajudá-las a identificar as mudanças de seu ambiente e a evolução das condições históricas;
- levar em conta a necessidade de uma avaliação voltada a organização institucional (suas habilidades), considerando critérios regionais que respondam a questões que envolvem: colaboração interuniversitária; parcerias que gerem um diálogo que influa o comportamento dos participantes; fluxo de estudantes que se dirigem ao mercado de trabalho regional; programas relativos a valorização dos recursos humanos e a contribuição específica nas tarefas regionais (engajamento); políticas destinadas a favorecer o desenvolvimento regional, seu papel na liderança regional; a relação entre os programas de ensino-aprendizagem e o mercado de trabalho regional e o engajamento regional; o conhecimento (compreensão) das necessidades e prioridades da região; clareza à comunidade sobre seus planos para o futuro; e, agilidade em implementar mecanismos para responder com rapidez às necessidades regionais não previstas (novos cursos, novos programas de pesquisa);
- estimular e desenvolver programas de educação continuada de acordo com as especificidades da região.

Com este modelo de gestão, cabe aos dirigentes os desafios de tomar decisões, definir estratégias e adotar práticas de gestão com perspectivas de futuro, para responder às necessidades contextualizadas.

Diante disto, seus gestores devem procurar atender aos critérios seguintes:

- possuir aptidão para a gestão, comando e uma certa clarividência (translucidez);
- estar sensíveis e preparados para mudanças;
- atuar com base em informações;

- abertos para aprender com os outros;
- ser receptivos e competentes, munidos de uma desenvolvida capacidade para avaliar através de mecanismos tanto internos quanto externos, a eficácia de todos os procedimentos e regulamentos administrativos;
- demonstrar uma desenvolvida visão social, que inclua a compreensão de questões globais e habilidades gerenciais eficientes, para garantir a implementação da missão institucional fundada na qualidade da educação, da formação, da pesquisa e prestação de serviços à comunidade;
- assumir um compromisso e responsabilidade clara e transparente perante a sociedade em geral, e em particular, perante aos estudantes e ao governo constituído, pela autonomia conferida para administração das questões internas;
- possuir qualidades de liderança, senso de comunicação e os talentos da persuasão para convencer seus professores e pesquisadores da necessidade de romper velhos hábitos, de inovar, de se antecipar às necessidades, e de incentivar o espírito empreendedor;
- demonstrar capacidade de compreender (e manejar cifras) questões financeiras e problemas de custos;
- possuir um bom conhecimento das tecnologias da informação;
- debater questões prioritárias a organização;
- demonstrar capacidade de saber tirar partido dos processos decisórios internos em um ambiente colegiado;
- possuir consciência estratégica da posição da instituição e censo comercial;
- possuir aptidão para a negociação, para tratar com todos os interlocutores pertinentes, internamente (professores, estudantes, pessoal administrativo e membros da direção) e externamente (decisores regionais e nacionais, setor econômico, grupos comunitários, colegas e homólogos nacionais e internacionais);
- possuir conhecimento e experiência das e nas instituições de ensino superior; e,
- propor técnicas de gestão, de administração e de autocontrole que conciliem autonomia e prestação de contas à sociedade, dentro da perspectiva de eficácia e transparência.

#### 4.2.4 – Docentes

O ensino superior, dentro do contexto da educação, é um dos grandes consumidores de mão-de-obra altamente qualificada para o desenvolvimento, principalmente, das atividades de ensino e pesquisa, ancorados em meios tecnológicos avançados e materiais de ponta.

A expansão desse ensino superior vai exigir uma diversificação de fontes de financiamento, para a sustentação financeira de sua qualificada mão-de-obra, a fim de aliviar (descomprimir) o orçamento a ele destinado, tanto no setor privado, quanto no setor público.

Numa instituição de ensino superior a qualidade de seu pessoal docente, a forte motivação, o compromisso com os objetivos e uma cultura profissional a apoiá-lo são fatores decisivos de eficácia, tanto no desenvolvimento do ensino quanto nas atividades de pesquisa, para atingir a excelência.

O grande problema, destas mesmas instituições, na construção de sua excelência, entre tantos outros, aquele com o que mais se defrontam diz respeito ao recrutamento e a manutenção em seus quadros, desses profissionais (docentes), uma vez que, normalmente, a única arma disponível se resume no oferecimento, aos principais docentes e pesquisadores de possibilidades de aperfeiçoamento, que assim mesmo, em muitos casos, só são possíveis mediante relações e acordos de parcerias, firmados a nível regional, nacional e internacional.

Em contrapartida, alguns dos principais obstáculos com que algumas instituições (principalmente de cunho público e comunitário) se defrontam na tentativa de desenvolvimento de seus recursos humanos, tanto docentes quando de apoio técnico, podem ser assim categorizados:

- o crescimento (expansão) da demanda pelo ensino superior, leva as instituições a um crescimento quantitativo de estudantes, que por sua vez exercem pressão mais evidente pela adequação de todos os tipos de equipamentos e melhores condições físicas;
- condições econômicas por que passam as economias nacionais, impõem restrições financeiras nos investimentos para a educação superior, exigindo dos estabelecimentos racionalização de seu orçamento; exigindo a busca de fontes de financiamento privadas, fazendo com que o docente universitário passe a converter

seu saber especializado em serviços prestados ao mercado, imputando-lhe assim, competências comerciais, exigindo redução no orçamento à educação continuada;

- ênfase maior dada a educação de base, limitando o apoio financeiro ao ensino superior;

- expectativa da sociedade e dos governos, para que as instituições de ensino superior sejam capazes de formar um número crescente de estudantes (aumentando o número de horas de trabalho dos docentes); sejam capazes e estejam aptas a acolher um maior número de estudantes; sejam capazes de atender a população regional; tenham condições de oferecer educação tanto presencial quanto a distância com o mesmo pessoal e material; estejam preparadas para preparar diplomados com formação abrangente suficiente para responder, de forma completa, às necessidades dos empregadores; tenham zelo para que todos os docentes estejam receptivos às necessidades da comunidade; e, assegurem que seu pessoal tenha competências técnicas para propor às empresas, serviços de pesquisa e consultoria;

- a busca da qualidade pressiona para construção de novos procedimentos de realização e controle dos processos e seus resultados mantendo classes (turmas) e grupos cada vez mais numerosos;

- o progresso tecnológico afeta os conteúdos e obriga os docentes a darem mais atenção às últimas inovações pedagógicas e de condução da pesquisa;

- a necessidade de aumentar a participação das mulheres no pessoal e nos seus efetivos, provocando constantes revisões em seus processos de admissão, seus serviços de apoio e seus métodos de ensino;

- a evolução das exigências do mercado de trabalho, onde formações que antes respondiam às necessidades perdem toda a pertinência, exigindo novas propostas em novos campos, exigem do pessoal docente constante e crescente adaptação;

- uma gestão eficaz exige novas competências no interior das instituições, o que leva a necessidade de aperfeiçoamento de muitos gestores.

Nesta conjuntura, aos docentes cabe a pesada tarefa, no ensino superior, de fazer mais com menos, onde seu trabalho será submetido a um controle mais explícito, sob a forma de avaliações e qualificações, buscando, segundo UNESCO (1998, p. 438), atender aos seguintes critérios de competências:

- Conhecimento e compreensão das diferentes maneiras de aprender

- dos estudantes;
- Conhecimentos, competências e atitudes em matéria de conferir notas e avaliar os estudantes, a fim de ajudá-los avançar;
  - Vontade de se aperfeiçoar, de aplicar as normas profissionais e manter-se em dia com as últimas evoluções;
  - Conhecimento das aplicações da tecnologia da informação em seu campo de domínio;
  - Capacidade de identificar sinais do mercado externo a respeito das necessidades dos futuros empregadores dos diplomados de sua área;
  - Domínio dos novos avanços nas questões de ensino e de aprendizagem;
  - Atenção aos pontos de vistas e aspirações dos estudantes e parceiros;
  - Abertura dos programas de estudos para uma visão multicultural;
  - Capacidade de ensinar a diversificadas categorias de estudantes de diferentes faixas etárias, meios socioeconômicos, grupos étnicos, etc.;
  - Capacidade de assegurar qualidade aos cursos, seminários, etc., freqüentados por um número elevado de alunos;
  - Capacidade de conceber estratégias de adaptação pessoais e profissionais”.

Enquanto pesquisadores, os docentes também precisam se adaptar, uma vez que, cada vez mais a universidade baseia sua qualidade da pesquisa na capacidade do pesquisador de buscar financiamento externo, tanto quanto no volume de trabalhos produzidos e publicados, e para tanto, entre outras competências, o pesquisador deve ser capaz de redigir propostas de projetos, coletar fundos para as finalidades de seus projetos, orientar (estudantes e pesquisadores), e administrar projetos (inclusive em parcerias).

Na busca de todas essas competências, a perspectiva aponta para o estímulo a todo docente e pesquisador a enfrentar o prosseguimento de uma formação ao longo de toda a vida, de forma a atualizar e melhorar as habilidades pedagógicas, por meio de um acesso simples a essa formação, por meio de programas que estimulem a renovação constante dos currículos e dos métodos de ensino e aprendizagem, e que assegurem as condições profissionais, garantindo a excelência em pesquisa e ensino.

Isso tudo, exige que as instituições de ensino superior detalhem:

- suas necessidades de formação de seu pessoal docente nas diferentes etapas de sua carreira, estabeleçam diretrizes claras para uma política de gestão de recursos humanos que reflita condições financeiras apropriadas ao profissional;
- seus critérios de seleção;

- seus planos de carreira e mecanismos de avaliação docente, que requeiram além do comprometimento com os elevados níveis de aptidão, valores éticos compatíveis com as exigências de uma qualidade orientada pela pertinência social;
- seus intercâmbios e parcerias nacionais e internacionais entre instituições, empresas e outros docentes.

Para a instituição de ensino superior, mais particularmente para o curso de graduação, o perfil do docente, que nela atua, se transforma num importante indicador (senão o mais importante) da qualidade da educação superior ali desenvolvida. Este perfil é normalmente configurado pelos seguintes critérios:

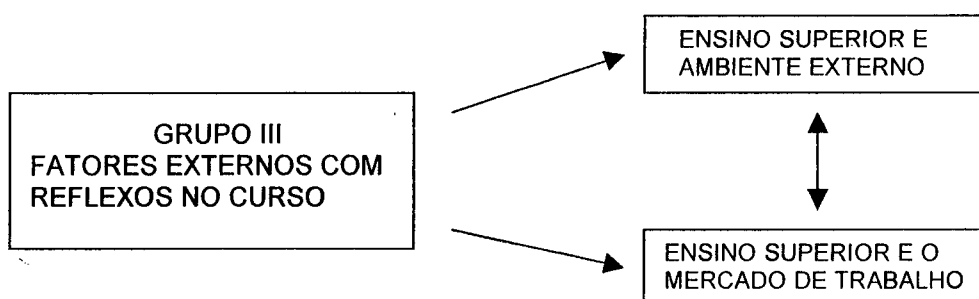
- **Titulação** - a titulação do docente, aqui entendida como aquela que engloba todos os níveis de titulação, incluindo-se a atualização permanente através dos cursos de aperfeiçoamento e participação constante em eventos técnico-científicos e correlatos.
- **Dedicação** - o regime de dedicação, que reflete como desejo para a instituição, um regime de dedicação exclusiva, que vem a facilitar a sua participação e envolvimento em projetos, tais como, consultoria júnior, orientação de estudantes e supervisão de seus estágios, no entanto, não perdendo de vista o valor do docente para o curso (principalmente para o aluno) enquanto profissional no mercado de trabalho (como complemento para a atividade docente).
- **Pesquisa** - o seu envolvimento com as atividades de pesquisa (aqui compreendida pela sua relevância para o desenvolvimento do curso e da área de conhecimento), e de pós-graduação (ensino e orientação).
- **Produção** - a sua produção acadêmica, que leva em conta o número de publicações de textos em geral (tais como teses, anais, relatórios técnicos, manuais, etc.) ou publicações mais qualificadas (artigos, livros, polígrafos, etc.), apresentados em revistas indexadas de prestígio no campo de conhecimento focado.
- **Ensino** - o desempenho no ensino, aqui entendido através do planejamento e desenvolvimento dos conteúdos de disciplinas (que levam em consideração o domínio e a capacidade de comunicação desses conteúdos), a dedicação, o compromisso com a aprendizagem e desenvolvimento intelectual do aluno, as habilidades didático-pedagógicas (articulação entre teoria e prática, técnicas e métodos de ensino), a integração do ensino com a pesquisa e extensão, e a apreciação do rendimento escolar (na disciplina) do aluno.

- **Reconhecimento** - o reconhecimento da comunidade científica e das agências oficiais de fomento em relação à produção científica do docente (a destacar CNPq, CAPES e FAPs).

#### **4.3 – Grupo III – Referente a fatores externos que não se vinculam estritamente ao ambiente institucional e se relacionam a determinantes de processos que têm reflexos nos cursos**

Este grupo de fatores faz referência as características do mercado de trabalho em suas perspectivas de remuneração e à possibilidade de emprego, figura 7.

**Figura 7 - Grupo III – Interação entre fatores externos e o curso**



##### **4.3.1 – Interação entre ensino superior e ambiente externo**

O sistema educacional, especialmente a instituição de ensino superior e em particular a universidade que se caracteriza como um sistema complexo que interage com as instituições de seu ambiente (sistemas políticos, econômicos, culturais e sociais) e, por conseguinte é influenciada pelo ambiente local, nacional e, cada vez mais, pelo ambiente regional e internacional, mas que por sua vez influencia esses diversos ambientes que hoje, mais do que nunca, estão em plena transformação, precisa pôr fim à perda de talentos científicos. Precisa considerar a necessidade de criar um ambiente que atraia e mantenha o capital humano qualificado através de políticas ou mesmo acordos internacionais (e mesmo nacionais) que facilitem o retorno de especialistas bem treinados, investigadores

competentes, aos seus locais de origem, e, ao mesmo tempo, precisa favorecer a criação e o fortalecimento de iniciativas (ou mecanismos internos) que facilitem a utilização plena das capacidades originadas em seu interior.

Essas transformações que se processam no ambiente social, também conduzem os sistemas de ensino superior a transformações que segundo UNESCO (1998), caracterizam um período complexo e atravessado por paradoxos que não podem ser ignorados na construção de uma visão mais pertinente do papel do ensino superior, e que podem ser assim categorizados:

- **Massificação** – assiste-se a uma crescente massificação do ensino superior, apesar das incertezas quanto ao emprego e da relativa redução de recursos tanto financeiros quanto materiais e humanos destinados à educação superior (principalmente nos países em desenvolvimento) e crescente massificação do ensino superior pelo considerável aumento dos fluxos de entrada, mesmo nas carreiras em que as perspectivas de colocação são bem menores, e por consequência dessa massificação, também é crescente o número de fracassos. O dilema com que se defronta o ensino superior passa a ser o de oferecer uma boa formação de qualidade a um maior número de pessoas, com o objetivo de aumentar o nível de educação ou reforçar os mecanismos de seleção em todas as etapas de entrada.

- **Exclusão** – assiste-se a um aprofundamento, em muitos casos, dos mecanismos de exclusão, onde nem sempre o mérito (capacidade e motivação) é a regra, prevalecendo ainda restrições ao acesso de minorias étnicas ou religiosas, fruto de conflitos que se constituem ainda um problema em alguns lugares. Essa exclusão não é sentida somente no acesso, mas, também nas carreiras científicas, tecnológicas e mesmo no corpo dos professores e de executivos das próprias instituições de ensino superior.

- **Nível de Educação** – assiste-se, de um lado, a constante preocupação com a necessidade de elevar o nível de educação para acelerar o ritmo de desenvolvimento, e de outro lado, um crescente aumento nas taxas de desemprego entre os egressos do ensino superior, mais sentido em países, nem todos, em desenvolvimento.

- **Autonomia e Liberdade** – traduzida pela fórmula, Estado demais e Estado insuficiente, que pode ser entendida observando que de um lado há o Estado



demais, que consciente do que investe no ensino superior, quer controlar o uso do que é feito de seus recursos, pela imposição de regras e interferindo no recrutamento de estudantes e professores, na alocação dos recursos, e mesmo pela negligência com seus compromissos pondo em risco a gestão sadia da instituição. De outro lado, há o Estado insuficiente, que negligencia seu dever tanto na clareza quanto na definição de uma política de desenvolvimento que seja coerente no contexto local, nacional e internacional; que negligencia o papel que as instituições de ensino superior têm no desenvolvimento; que negligencia a perspectiva de longo prazo caracterizando-se por uma gestão cotidiana, reativa e momentânea (de curto prazo), em que as perspectivas eleitoreiras suplantam os interesses da coletividade; e, que negligencia a prioridade da educação. Aqui transparece a questão da autonomia, onde se busca confundir liberdade acadêmica e isenção de prestar contas; prestação de contas e controle; e liberdade acadêmica e individualismo.

- **Abertura, Fechamento ou Isolamento** – assiste-se, de um lado, a necessidade de internacionalização, e de outro, a necessidade de contextualização. Essa necessidade de internacionalização, que se processa pela multiplicidade de associações de universidades e organizações não-governamentais, resulta da interação de numerosos fatores:

- a) - a impossibilidade de cada instituição de dominar em sua totalidade a explosão de conhecimentos;
- b) - a necessidade de reunir em torno de um mesmo objetivo de estudo os melhores especialistas em equipes interdisciplinares de pesquisa;
- c) - a competição, tanto no ensino quanto na pesquisa, na busca de maior qualidade visando melhor reputação;
- d) - a necessidade para certos setores de estabelecer parcerias baseadas tanto na complementaridade das aquisições, quanto nas competências em dispor de equipamentos caros. Tudo isto não isenta a instituição de ensino superior, mais especificamente a universidade, do perigo de apagar a especificidade e alinhar sua formação àquela de instituições mais poderosas, esquecendo-se de que a missão (talvez mais importante) do ensino superior seja a de contribuir para o desenvolvimento do contexto regional, nacional e local, uma vez que as necessidades de um contexto a outro podem (e em geral) não serem semelhantes. Para a UNESCO (1998, p. 115), trata-se aqui do paradoxo de uma dupla

necessidade, de internacionalização e de contextualização, “o desafio de enfrentar de maneira pertinente, especialmente no momento em que a utilização de novas tecnologias pode facilmente conduzir a uma pedagogia em sentido único, em que os estudantes seriam vistos apenas como objeto do processo”.

- **Novas Tecnologias da Informação e Comunicação** – a maioria das novas tecnologias da informação e comunicação têm sua origem na pesquisa científica fundamental, desenvolvida por universidades e nas universidades. Presencia-se mais uma vez, de um lado abertura, e de outro, o fechamento, onde a grande questão continua a ser o desnível crescente entre países industrializados e os outros. De um lado instituições de ensino superior que por sua localização e estrutura (política e financeira) dispõem de novas tecnologias da informação e comunicação para alcançar e otimizar o tempo e as condições de formação dos estudantes, permitindo-lhes possibilidades de acessar a mais e melhores conhecimentos. De outro lado instituições de ensino superior que frente as dificuldades de ordem econômica e estrutural, oferecem ao estudante possibilidades nada satisfatórias (bibliotecas caóticas) e conhecimentos cada vez mais obsoletos, mesmo tendo investido em equipamentos, estes, subutilizados frente as resistências internas em sua grande maioria motivadas pela força do hábito, pela falta de formação, medo de errar e a gestão rígida da utilização do tempo do professor a curto prazo. Convém ressaltar que, em função deste último fator, a utilização de recursos, como multimídia, vão exigir um esforço maior, um período de concepção mais longo e uma organização do ensino diferente da utilizada pelo professor na rotina magistral, o que transforma radicalmente o trabalho do professor, que de simples agente transmissor se torna agente responsável pela concepção e gestão da aprendizagem, levando o aluno a construir seu conhecimento e não simplesmente torná-lo num simples receptor.

- **Pesquisa** – é uma das três missões fundamentais da universidade. Aqui também se assiste ao aprofundamento das diferenças entre certas regiões, onde do lado de universidades que construíram uma forte reputação no campo da pesquisa, alavancada por uma política científica pertinente, ou por uma política de atuação de pesquisadores provenientes do êxodo de cérebros (de outras regiões), coexistem outras universidades (as vezes em maior número), onde o “status” de pesquisador dado ao professor não passa de uma grande falácia, motivado, em muitos casos,

pelo excesso de atividades (tarefas) de ensino ou administrativas, ocupando-os quase integralmente, no período (anos) em que são mais criativos; pela ausência de laboratórios apropriados; pela insuficiência (quando não, pela falta) de massa crítica tanto quantitativa quanto qualitativa de pessoal, material e logística; pela insuficiência (se não falta) de acadêmicos envolvidos com pesquisa; pela dificuldade (falta) de acesso a dados e documentação; pela ausência de financiamentos; e, pela necessidade dos pesquisadores em buscar outras atividades para complementação financeira.

Este quadro é mais fortemente percebido em países em desenvolvimento, onde são mais necessárias as pesquisas contextualizadas, cujos objetos são problemas locais a serem resolvidos, em áreas onde estas pesquisas, pela falta de pesquisadores locais, são confiadas a pesquisadores estrangeiros que na maioria das vezes não estão a par das particularidades do contexto, o que deve levar a repensar este processo e as políticas de cooperação.

Assim,

“para facilitar planos nacionais no campo da educação e para melhorar a capacidade dos estabelecimentos de ensino superior de alinharem suas políticas às prioridades nacionais, os governos deveriam criar ou fortalecer mecanismos de planejamento que permitam acompanhar as tendências e as necessidades do mercado de trabalho, em parceria estreita, contínua e interativa com os estabelecimentos de ensino superior e os setores produtivos e de serviços”. (UNESCO, 1998, p.214).

Os processos desenvolvidos nas instituições de ensino superior devem levar a uma integração regional através de projetos que visem a melhoria da qualidade de vida, intuindo que a base da investigação política e econômica deve ser constituída pela integração cultural e educativa.

#### **4.3.2 – O ensino superior e o mercado do trabalho**

O desemprego é uma realidade quase que universal, se faz sentir de uma forma significativa em quase todas as partes do mundo e campos de trabalho, não se excluindo disto, nem os países mais ricos, tanto que, esta é a mais forte e determinante preocupação de muitas formas de ensino superior implantados em muitas regiões.

O mundo do trabalho extrapola o limite das necessidades da empresa, seus vínculos devem ser independentes dos interesses de curto prazo do mundo dos negócios, devem ser alinhados aos eixos prioritários nacionais, fazendo com que as instituições de ensino superior, através de mecanismos flexíveis que permitem uma visão antecipadora destes sinais, dinamizem a reforma dos seus programas de estudos, fundamentada na demanda social em função das necessidades do local de trabalho, de forma a estimular a iniciativa, as capacidades empreendedoras dos estudantes, e que sejam desvinculadas das orientações do mercado de trabalho ou da mão-de-obra.

A UNESCO (1998, p. 214-215), com a finalidade de melhor regular o projeto educativo em geral e delimitar adequadamente as missões das instituições de ensino superior ao nível regional, sugere que cada estado membro:

- “implante um observatório do emprego e das mudanças sociais”;
- cada observatório deve acompanhar “as tendências a curto e longo prazo do mundo do trabalho e zelar pela necessária harmonização entre essas tendências e as políticas e programas do ensino superior”;
- “dar uma atenção especial elaboração de programas de estudos profissionalizantes, (...), e no nível da pós-graduação, dar amplitude crescente aos programas de mestrado e doutorado; (...).”
- “elaborar programas de ensino científico e tecnológico que permitam melhor responder às demandas suscitadas pelo desenvolvimento acelerado das novas tecnologias da informação e da comunicação.”
- “facilitar em conjunto com as instituições de ensino superior, projetos de incubadoras que facilitem a criação de empresas.”

As instituições de ensino superior, ao estabelecer suas prioridades em relação aos seus cursos, devem definir critérios que atentam para as tendências do emprego e do trabalho, que no momento, apontam para:

- queda do emprego no setor agrícola e industrial, e alta no setor de serviços;
- retração no setor público e crescimento relativo no setor privado;
- em muitos países observa-se declínio nas grandes empresas;
- crescimento do emprego no setor informal;
- modificação do perfil e das competências exigidas na maioria das profissões;

- queda da estabilidade com uma certa generalizada informalidade nas relações empregados/empregadores e empregados/empregados;
- multiplicação dos empregos em tempo parcial e de curta duração (tempo determinado), sendo crescente a sub-contratação;
- redução dos postos de trabalho que exigem um nível baixo de educação e de formação;
- crescente demanda por trabalhadores com competências de ponta e de avançados conhecimentos em informática;
- multiplicação das opções de trabalho a profissionais com expressivos conhecimentos em diferentes campos do saber.

De um modo geral, a longo prazo, a perspectiva aponta para a exigência de uma mão-de-obra de alta qualificação, cada vez maior, tanto para o setor público quanto para o setor das profissões tradicionais, onde, o saber passa a ser recurso que irá determinar a riqueza econômica, o bem estar da sociedade e a inovação em todos os campos. Esta perspectiva, segundo Perkins (apud UNESCO, 1998, p. 327), significa que de um lado,

“uma parte das elites profissionais – definidas não pela aceção estreita de algumas profissões auto-reguladas, como a profissão médica, mas, muito mais no sentido amplo daqueles que adquiriram as competências cognitivas e os conhecimentos sistemáticos exigidos para o exercício na sociedade das diferentes profissões fundadas em um saber – forma os grupos mais poderosos e influentes no seio da sociedade. De outro lado, significa que, os conhecimentos sistemáticos tornam-se mais e mais difundidos na sociedade e que a maior parte da população trabalhadora partilha em certa medida das competências adquiridas por aqueles que se localizam no topo da pirâmide social”.

Diante deste panorama, do ensino superior se espera o atendimento de critérios que:

- favoreçam os conhecimentos gerais, a reflexão crítica, a flexibilidade, as competências sociais e a dimensão da responsabilidade nos estudantes, mais que no passado, buscando fortalecer também os saberes especializados em novos campos, e um saber interdisciplinar que desenvolva a atitude de colocar problemas, simultaneamente com a atitude de resolvê-los em todos os campos, e com maior propriedade naqueles campos de estudos de alta qualificação;

- permitam aos estudantes melhorar suas capacidades de viver em sociedade, e de nela comunicar-se;
- informem os estudantes sobre o mercado de trabalho e o emprego dos diplomados;
- busquem a redução das tensões entre as abordagens universitárias e a resolução de problemas na vida profissional; e,
- fortaleçam nos estudantes a compreensão e seu potencial e iniciativa, face ao mundo do trabalho.

No mundo do trabalho, hoje, grande parte dos conhecimentos adquiridos pelos estudantes no período de sua formação, cai em desuso com muita rapidez, o que faz com que as relações estabelecidas entre o ensino superior e esse mundo do trabalho, se tornem um processo contínuo no qual suas parcerias devem integrar-se no conjunto de sua missão e de suas atividades, segundo duas tendências, de um lado, o ensino superior encaminhando-se para um sistema de massa à medida que a tecnicidade das economias modernas aumenta e se tornam tributárias de diplomados do nível universitário, que constituem mão-de-obra pensante, e de outro lado, os diplomados passando a aceitar a necessidade de mudar de emprego, de se reciclar e de adquirir novas qualificações.

## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 5.1 Conclusões

A preocupação central deste trabalho foi desenvolver categorias e critérios que possam servir de parâmetros na orientação e avaliação da eficácia dos cursos de graduação. Para tanto foram apresentadas as categorias e critérios definidas e classificadas em três grupos abrangendo características individuais do acadêmico; características referentes aos fatores internos à universidade que se relacionam com o curso de graduação; e, características referentes aos fatores externos à universidade mas que se relacionam aos processos que tem reflexos no curso de graduação.

Como decorrência deste estudo, os questionamentos levantados permitem concluir:

- A construção da fundamentação teórica levou o autor a buscar dentro das teorias organizacionais, as contribuições necessárias para o entendimento da realidade da educação superior, particularmente da universidade, que com sua rica caminhada histórica traz para os dias de hoje os questionamentos e as respostas para muitas angústias que se apresentam ao estudante como desafios na busca de um conhecimento qualificado, contextualizado no curso de graduação, que lhe garanta acesso ao exercício profissional no mundo do trabalho globalizado, desafiador e em constante transformação.
- É imperativo transformar, diante deste panorama, o modo como os currículos são postos na prática, o que exige a adesão de todos os agentes envolvidos, sintonia e assimilação das mudanças necessárias para que seja possível uma modernização do sistema educativo pondo fim ao freio que impede as inovações exigidas pelos novos tempos.
- Explorar a riqueza que a reunião de várias raças, religiões, habilidades, posições sociais, costumes, ideologias e visões do mundo, que constituem o pulmão da universidade, faz com que ela se torne um laboratório de criação do senso ético, da

administração dos conflitos, do aprender o diálogo construtivo, da criação do respeito à diversidade e da coerência entre o conhecimento oferecido e o conhecimento praticado.

- A importância do entendimento dos objetivos organizacionais, desenvolvido pelos principais pensadores das organizações, permite uma compreensão mais consistente tanto da missão quanto da visão da educação superior, e mais especificamente da universidade, na construção do conhecimento transformador e questionador da realidade social e individual do cliente, seja ele estudante, pessoal docente, técnico e administrativo ou a própria comunidade. Permite uma sistematização do conhecimento, a ser oferecido em seus cursos, mais adequado as necessidades sociais e individuais deste cliente, respondendo com qualidade e velocidade necessárias as transformações que se processam.

- Buscou-se, por esta razão, fazer um resgate tanto das concepções de universidade ao longo de sua história, quanto das principais abordagens decorrentes destas, nas suas diversas contextualizações, para a realidade que se constitui seu ambiente de inserção.

- A construção das categorias e critérios, levou em conta uma linguagem acadêmica e foram concebidas a partir de referenciais mentais que por suas generalizações vão exigir constantes análises sempre que se queira implementá-las, isto em função de se constituírem de conceitos e metodologias que se regem mais pelos esforços de adequação as transformações que se processam na sociedade e no mundo do trabalho, do que pela lógica fechada e acabada de um projeto pré-definido e concebido.

- A multiplicidade de missões do ensino superior, exige da universidade constantes adaptações para atender as características do acadêmico, na construção do novo cidadão, inovando seus métodos e processos, modernizando suas estruturas e adequando seus conteúdos e atitudes para que respondam adequadamente ao desenvolvimento tecnológico que venha promover a formação profissional e cultural necessárias para o desenvolvimento autônomo da nação, livre da sujeição do domínio do mercado.

- A criatividade científica não convive com monopólios e proteções, mas sim, do mérito acadêmico aberto e da capacidade inovadora da ciência; sua alma é o questionamento; sua sobrevivência está na capacidade de produzir; seu processo



produtivo exige capacidade crítica e pessoas autocríticas, dotadas de capacidade de decisão, de avaliação, de atualização permanente e de negociação; e, sua atividade científica se conforma a uma única regra suprema: a verdade e não o sentimento, para que prevaleça o interesse da razão. Isto implica que o valor dominante é o reconhecimento do valor da razão e de tudo o que nele estiver implicado: liberdade de pesquisa e de discussão; liberdade de cátedra / opinião e respeito às opiniões divergentes, imperando o princípio da tolerância.

Descortina-se, desta forma, que o grande desafio que se impõe para a universidade no sentido de responder as características de seus acadêmicos será fecundar todas as suas atividades de pesquisa / ensino / extensão e prestação de serviços, com um amplo processo de debate / reflexão crítica sobre as questões centrais que envolvem:

- O como integrar a razão socrática como elemento que potencializa a capacidade transformadora, superando racionalismos e possibilitando uma práxis social integrada.
- O como posicionar a ciência na práxis social, com as demais formas de sabedoria popular: religião, filosofia, senso comum, de forma a superar suas pretensões reducionistas atuais.
- O como integrar comportamento empreendedor individual, superando limitadores racionalísticos burocráticos.
- O como estimular a livre iniciativa, com as efetivas demandas sociais, tornando seu processo de gestão transparente (e permeável à co-gestão dos diversos grupos sociais).
- O como incorporar perspectivas humanas, éticas, políticas, acadêmicas, econômicas, culturais e ecológicas em seus processos e empreendimentos, transformando em ações sociais suas pregações e discursos.

Emerge, neste contexto, como papel da educação superior, particularmente da universidade, problematizar a realidade, conduzindo ao amplo questionamento crítico, como se depreende da afirmação de Einstein (1980):

“Formular um problema é freqüentemente mais essencial que lhe dar solução, que pode ser questão de habilidade matemática ou experimental. Provocar o aparecimento de novas questões e possibilidades, considerar velhos problemas de um ângulo novo, isso exige uma imaginação criadora e marca um real progresso da ciência”.

Para atender as características referentes aos fatores organizacionais internos à instituição (universidade) que se relacionam ao curso de graduação identificados nos currículos, na estrutura, na gestão e nos docentes, parte da construção de um espírito transdisciplinar que deve estar implícito em todas as suas atividades desenvolvidas nas linhas de pesquisa; no ensino; na formação do profissional; na extensão; na carreira docente; nos quadros administrativos e no planejamento financeiro.

Transdisciplinaridade que busca resgatar em cada uma das atividades:

- na pesquisa – três dimensões básicas que se identificam nas raízes históricas, na dimensão universal e nas novas questões que conduzem a implicações transformadoras; numa interação entre a pesquisa básica e aplicada;
- no ensino – as dimensões básicas: epistemológica, pedagógica, e transformadora, onde a docência em cada área não pode ser concebida como um fim em si mesmo, mas, um meio para o atingimento dos objetivos da universidade;
- na formação de lideranças profissionais universitárias – três dimensões básicas: perspectiva do mercado de trabalho, comportamento empreendedor e compromisso social;
- na extensão – três dimensões centrais: universidade aberta que articule a integração entre os grupos sociais numa perspectiva inovadora; comunicação e divulgação que torne consciente o processo de obsolescência / superação de suas práticas à luz da investigação científica; e, da cooperação técnica pró-ativa onde os processos deixam de ser reprodutivos para assumirem o papel transformador;
- na carreira da docência – três dimensões básicas: produção investigativa; ciclo de vida docente; impacto social fruto da interação crítico-reflexiva de cada docente com o contexto das práticas sociais cotidianas onde se insere;
- no quadro técnico e administrativo – necessidade de reorientação segundo três dimensões básicas: missão histórica cujo resgate visa rediscutir a imersão da instituição no contexto social; desenvolvimento acadêmico profissional; e, impacto social / avaliação de suas atividades para a renovação / transformação das práticas cotidianas, a fim de superar o espírito corporativista no intuito de alcançar uma perspectiva que permita impregnar de transdisciplinaridade a missão da universidade;

- no financiamento – consciência de que suas crises financeiras mais profundas são sintomas de problemas que envolvem o espírito de abatimento da missão em função das transformações de sua relação com a sociedade, que são facilmente superadas, se as universidades se tornarem instâncias avançadas do entendimento social funcionando como elemento tático (nos planos setoriais de investigação / ensino), e como elemento operacional (planos ou projetos individuais).

Assim, o grande desafio que se apresenta à universidade é o de captar o universal através do regional, atuando como instância avançada de inteligência social, no sentido de redefinir seu tipo de inserção mundial sob a ótica planetária de sua potencialidade de contribuição na criação de um novo modelo de desenvolvimento que possibilite articular os interesses dos diversos grupos integrantes do seu contexto social, desencadeando processos de negociação entre as diversas forças sociais, econômicas e políticas, superando soluções ideológicas simplistas no enfrentamento das contradições deste terceiro milênio: ciência / sabedoria popular; indivíduo / organização; empresa / interesses sociais; multinacionais / interesses regionais; economia / ecologia.

Quanto aos fatores externos não vinculados estritamente ao ambiente institucional, relacionados a determinantes de processos que têm reflexos nos cursos de graduação, referentes a integração entre ensino superior e ambiente externo; e, ensino superior e mercado de trabalho, foram desenvolvidas categorias e critérios, situadas no contexto pertinente ao papel do ensino superior e sua integração social, atendendo aos aspectos regionais de tendência cultural e do trabalho.

A consciência da realidade e do ambiente do trabalho e emprego, é fator fundamental na definição e construção de propostas de currículos e na seleção das áreas de conhecimento a serem desenvolvidas, tanto para o desenvolvimento da qualidade do profissional nele preparado, quanto na criação de novos conhecimentos necessários que favoreçam o processo de reflexão crítica, a capacidade inovadora, a flexibilidade e a responsabilidade social / profissional do estudante, capacitando cada vez mais a instituição no processo de superação e adequação às transformações rápidas que lhe são impostas, buscando uma melhoria na convivência social das pessoas que nela e com ela interagem.

O estudo constante e o conhecimento da realidade do mundo do trabalho proporcionam subsídios importantes para os dirigentes e responsáveis pelo curso de graduação exercitarem a criatividade que o exercício da autonomia responsável que a universidade goza, na garantia da lei, de inovar, de crescer, de interagir e implementar ações diretas para corrigir, alinhar ou redirecionar o foco do curso, a fim de minimizar os fatores restritivos, as fraquezas e ameaças a ele impostas, buscando e incorporando novas pedagogias que expressem de forma mais crítica as verdadeiras concepções que se estabelecem entre educação, sociedade e trabalho, que transformam verdadeiramente as relações sociais, econômicas e políticas comprometidas com a formação de cidadãos cada vez mais conscientes e responsáveis no seu papel de construção da nova sociedade do século XXI.

## **5.2 Recomendações**

Algumas recomendações que decorrem deste trabalho:

- Ao ser revista a maneira de compreender a realidade social e regional, a criação de novas possibilidades sociais através dos conhecimentos desenvolvidos nos cursos de graduação, seus currículos devem estimular a expansão da competência em lidar com o conflito de forma criativa e a integração positiva com o mundo real.
- A magnitude e complexidade do tema geram perdas de aspectos que poderiam ser substanciais e mais aprofundados, o que significa se tratar de um tema ainda longe de ser esgotado, o que indica e motiva oportunidades para novos estudos e abordagens, trazendo novos debates construtivos e esclarecedores que descortinam outros aspectos e conhecimentos para àqueles que buscam, no mundo das idéias, um novo saber.
- Outro aspecto a considerar, se prende aos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa de natureza qualitativa, na definição das categorias e critérios oriundos das análises e fundamentos teóricos da proposta, das quais foram construídos os três grandes grupos de referência.
- A pesquisa foi desenvolvida buscando fornecer subsídios para a identificação de categorias e critérios que busquem avaliar a eficácia dos cursos de graduação, não mais pela ótica mecanicista ou comparativa, mas pela visão aberta do currículo no contexto da sociedade tanto de sua inserção quanto na de origem de seu

acadêmico, e, que possa contribuir na reconstrução de uma verdadeira interação dinâmica, constante e complementar entre sujeito e objeto, valor e fato, mente e corpo, intuição e razão, espírito e matéria, sentimento e pensamento, síntese e análise. Pois, se a crise que enfrentamos é em essência uma crise cultural, onde a visão mecanicista é inadequada tanto para a compreensão dos problemas quanto para buscar soluções, então é no currículo aberto, refletindo uma educação multicultural, que a universidade tem o importante papel de conscientizar gerações de estudantes sobre novas possibilidades e alternativas de se conceber soluções por meio da promoção da harmonia social, do entendimento e da tolerância.

- Metodologias que venham permear o processo pedagógico de construção do conhecimento no curso de graduação, circundado pela profunda reflexão da realidade social, política, econômica e cultural que anule a idéia clássica de que tudo é possível de análise em partes independentes e separadas e considere em última instância que tudo causa tudo e o que acontece em um lugar afeto o que acontece em todos os lugares, considerando a totalidade como contida em cada uma das partes, onde o indivíduo está conectado à totalidade.

- Metodologias que busquem relações corretas nas quais o equilíbrio entre o auto-interesse e as tendências à integração possa ser mantido e nas quais a unidade de sobrevivência não seja somente o indivíduo ou a parte, mas o sistema como um todo, assegurando tanto o relacionamento do homem com o meio ambiente quanto os relacionamentos globais, reduzindo os níveis de desigualdades e exploração.

- A organização universidade, com sua complexidade de funções continuará a desafiar o pesquisador sobre suas razões, seu funcionamento, sua prática, sua influência e suas transformações internas e externas na busca da melhor equação que traduza o bem-estar da comunidade na realização das aspirações sociais do ser humano.

- Abre-se a possibilidade de atender a aspectos não levantados que dizem respeito e aprofundem a discussão no âmbito da perenidade tanto da organização quanto do ser humano que nela se complementa profissional e socialmente. Neste sentido, descortina-se um potencial de pesquisa incessante a desafiar a capacidade humana de buscar a razão última e a satisfação na construção do conhecimento que leve o ser humano a felicidade social, profissional e pessoal.

## CAPÍTULO VI

### 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. E. **Organization and environment** New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- AMBONI, N. et al. **Metodologia para implementação de organizações de aprendizagem**. Florianópolis: CTC/UFSC, 1995.
- AMBONI, N. **O caso CECRISA S/A: uma aprendizagem que deu certo**. Florianópolis, 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- ARGYRIS, C., SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BACK, N. **Metodologia de projeto de produtos industriais**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1983.
- BLAU, P. M. The formal theory of differentiation in organization. **American Sociological Review**, v. 35, p. 201-218, apr. 1970.
- BLUMENFELD, K., MONTRONE, A. Quando a ecologia dá bons lucros. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 134-139, jul./ago. 1997.
- BORNHOLDT, W. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOXWELL JR, R. J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BUARQUE, C. R. C. Na fronteira do futuro. In: **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 317-332.
- CAMPELLI, C. R. **A contribuição do enfoque integrativo de Mary Parker Follet à ciência da administração**. Florianópolis, 1986. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- CARAVANTES, G. R. **Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CAZALIS, P. La universidad del año 2000: un perfil reequilibrado. In: **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989, p. 333-363.

- CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processos e prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CRAINER, S. **Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios**. São Paulo: Negócio Editora Ltda, 1999.
- CROSBY, F. B. **Quality is free**. New York: McGraw-Hill, 1990.
- CSISLAG, J. M. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CUNHA, C. J. C. de Almeida et al. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.
- DELLA SENTA, T. G. Perspectivas da educação superior para o ano 2000. In: **Desafios da Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1983, p. 294-312.
- DIAS, M. A. R. A. A longa jornada de uma utopia para a realidade. **Tendências da Educação Superior para o Século XXI**. UNESCO. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999, p. 56-58.
- DOWBOR, L. **O espaço do conhecimento: a revolução tecnológica e os novos paradigmas da sociedade**. Belo Horizonte: IPSO, 1993.
- DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DRUCKER, P. Programe-se para o futuro: o desafio dos países desenvolvidos. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 8, p. 48-58, mai./jun. 1998.
- EINSTEIN, A. e INFELD, L. A. **A evolução da física**. São Paulo: Zahar, 1980.
- ESTEVES, P. C. L. **Qualidade na gestão das organizações universitárias: análise dos fatores críticos de resultados**. Rio de Janeiro, 1997. Dissertação (Mestrado em Gestão Universitária) - Universidade Estácio de Sá.
- ETZIONI, A. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

- FALCÃO FILHO, J. L. M. A qualidade na escola. **Revista Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 16, p. 313-324, jul./set 1997.
- FEHR, M. O ensino virtual da era do conhecimento. **Educação Brasileira**, Brasília v. 18, n. 37, p. 173-201, jul./dez. 1996.
- FEINGEBAUN, A. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FLEURY, M. L. F. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1995.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p.78-91, jul. /aug. 1993.
- GENTILE, P. Curso virtual. Você ainda vai fazer um. **Revista nova Escola**. São Paulo, p. 54-55, set. 2001.
- GIBSON, ... et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GUMS, B. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill; Makron Books, 1991.
- HARRINGTON, J. H. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HASENFELD, Y., ENGLISH, R. A. **Human service organizations: a book at reading**. 4.ed. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1978.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.
- LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 4-27, out./dez. 1985.



- LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Hamburg, 1991.
- LOPES SORIA, J. I. **Universidad y sociedad**. In: **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 36-58.
- LÜCK, H. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino**. **Educação: Caminhos e Perspectivas**, Curitiba, p. 153-166, 1996.
- LUPORINI, C. E. M., PINTO, N. M. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O & M**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAFRA, W. J. **Estabelecimento de novos negócios: uma alternativa de sobrevivência e competitividade**. Florianópolis, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- MANNHEIN, K. **Liberdade, poder e planificação democrática**. São Paulo: Mestre Jou, 1972.
- MARAMALDO, D. **Análise de valores**. Rio de Janeiro: Intercultural, 1983.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- McCLELLAND, D. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expansão Cultural, 1972.
- McGILL, M. E., SLOCUM JR, J. W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MERCADO, L. P. L. **Formação continuada do professor e novas tecnologias**. Maceió: EDUFAL, 1999.
- MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Causes of failure in network organizations**. **California Management Review**, p. 53-71, 1992.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOLIZELIS, N. P. **Organización y democracia**. Barcelona: Comercial y Artes Gráficas, 1975.
- MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, F. C. P. Estrutura e tecnologia: a contribuição britânica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p.7-16, jan./fev. 1976.

MOTTA, P. R., CARAVANTES, G. R. **Planejamento organizacional**. São Paulo: FGV, 1979.

NAPOLÉON. **Vues politiques**. Paris: Fayard, 1939.

NEIVA, C. C. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisão: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989, p. 78-94.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, nov. /dec.1991.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1989.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, p. 194-208, apr. 1967.

PERROW, C. **Burocracia, estrutura e tecnologia**. Brasiliense, 1976.

PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

PERROW, C. **The analysis of goals in complex organizations**. Human service organizations. 4. Ed. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1978, p. 214-229.

PIKE, G., SELBY, D. **Educação global: o aprendizado global**. Volume 1. São Paulo: Textonovo, 1999.

PINCHOT, G., PINCHOT, E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTELLA, E. A terceira universidade. **Tendências da Educação Superior para o Século XXI**. UNESCO. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999, p. 51-55.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. What is strategy. **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov./dec. 1996.

PORTER, M. E. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 88-94, mar./abr. 1997.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**, v. 1, n. 1, p. 6-11, mar./abr. 1997.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 7, p. 6-12, mar./abr. 1998.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, may/jun. 1990.

PRICE, J. L. The study of organizational effectiveness. **The Sociological Quarterly**, v. 13, p. 3-15, 1972.

RAMOS, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 5-31, jan./mar. 1983.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, S. B. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, 19(4): 60-75, out. /dez., 1985.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R., JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANDER, B. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 55-72, abr./jun. 1987.

SANDER, R. B. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Revista da Educação no Brasil**, Brasília, v.4, n. 9, p. 8-27, 2º semestre, 1982.

Iº Seminário Nacional de Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração. Brasília, dez. 1994.

SCHOLTES, P. R. O que será da qualidade? **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.6, p. 134-140, jan./fev. 1998.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SERRÃO, J. V. **História da universidade**. Porto: Lello & Irmão, 1983.

SILVA, C. L. Machado da. Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, v.2, n.2, p.203-225, jul./dez. 1984.

STEERS, R. M. **Organization effectiveness: a behavioral view**. California: Goodyear publishing, 1977.

STONER, J. A. F, FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1976.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

UNESCO. **Tendências da Educação Superior para o Século XXI**. Anais da Conferência Mundial sobre Educação Superior. Paris, out. 1998. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELLOS FILHO, P., MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1977.

YUTCHTMAN, E., SEASHORE, S. E. A system resource approach to organization effectiveness. **American Sociological Review**, 1967

ZEY-FERREL, M. **Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance.** Santa Monica: Goodyear Publishing, 1979.

## 6.1 Bibliografia

AMBONI, N. et al. **Metodologia para implementação de organizações de aprendizagem.** Florianópolis: CTC/UFSC, 1995.

ARENDT, H. **Origens do totalitarismo.** São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARQUIMEDES. **A ética.** Rio de Janeiro: Tecnoprint S.A. 1989.

BERTERO, C. O. Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, p. 125-140, nov./dez. 1977.

BLAU, P. M., SCOTT, R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa.** São Paulo: Atlas, 1977.

BLAU, P. M. A universidade como organização. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 10-26, jul./dez. 1984.

BLAU, P. M. The formal theory of differentiation in organization. **American Sociological Review**, v. 35, p. 201-218, apr. 1970.

BRUYNE, P. ET AL. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BURNS, T., STALKER, G. M. **The management of innovation.** Londres: Tavistock Publications, 1961.

- CAMPOS, E. Sociologia da burocracia. **Organizational Change Management**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 22-32, 1991.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategy choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-27, 1972.
- COELHO, E. C. Tamanho, tecnologia e intensidade administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 31-39, jan./mar. 1978.
- CONDÉ, M. L. L. **Wittgenstein: Linguagem e mundo**. São Paulo: Annablume Editora, 1998.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CUNHA, N. R. S. Análise estrutural de empresas do setor alcooleiro do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 76-87, out./dez. 1983.
- DAMÁSIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- ECCO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva S. A., 1996.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias; evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FRANKLV, E. **Em busca de sentido**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FROMM, E. **A revolução da esperança: por uma tecnologia humanizada**. São Paulo: Círculo do Livro, 1979.
- FROMM, E. **Do ter ao ser: caminhos e descaminhos do autoconhecimento**. São Paulo: Manole Ltda., 1992.
- GARCIA, R. M. A via de um Guerreiro ... com sabedoria e senso de humor: uma sinopse da obra de Guerreiro Ramos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 107-126, jan. /mar., 1983.
- GIRDWOOD, C. R. Delimitação de sistemas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 84-94, jan. /mar. 1983.
- GITLOW, H. S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymarck, 1993.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva Ltda., 1995.

- GOODE, W. J., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5ª ed., São Paulo: Editora Nacional, 1975.
- GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. São Paulo: Círculo do livro S. A., 1982.
- GUIDA, F. A. **Panorama geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- GURGEL, F. C. A. **Administração do produto**. São Paulo: Harbra, 1991.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HANDY, C. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- HANSOFF, H. I., DELLERCK, R. P., HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- HAWERROTH, J. L. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.
- HIRSCHMAN, A. O. **As paixões e os interesses: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- JUCIUS, M. J., SCHLENDER, W. E. **Introdução à administração: elementos de ação administrativa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo, 1995.
- KAST, F. E., ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1981.
- LAWRENCE, P., LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEITE, J. C. P. Guerreiro Ramos e a importância do conceito de redução sociológica no desenvolvimento brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 77-83, jan. /mar., 1983.
- LIMA, N. P. **Como não privatizar: uma proposta para o Brasil**. Brasília: VALCI, 1999.

- LIMA, L. C. **O estruturalismo de Levi-Straus**. Petrópolis: Vozes, 1970.
- LITTERER, J. H. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.
- LOBOS, J. A. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- LUX, K. **O erro de Adam Smith: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade**. São Paulo: Nobel, 1993.
- MARX, K. **O capital**. Rio de Janeiro: Tecnoprint S. A., 1988.
- MATTA, J. E. Alberto Guerreiro Ramos: reflexão preliminar sobre sua trajetória intelectual, em homenagem póstuma. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 95-106, jan./mar., 1983.
- McFADDEN, J. A. **A filosofia do comunismo**. Lisboa: União Gráfica, 1963.
- MENDES, J. L. **Uma metodologia de desenvolvimento de planejamento estratégica empresarial**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (Dissertação de Mestrado), julho, 1998.
- MENEGASSO, M. E. O. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.
- MONTEIRO, J. V. Resenha bibliográfica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 127-132, jan. /mar., 1983.
- MONTESQUIEU. **Do espírito das leis**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, S. A., 1988.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MOTTA, F. C. P. PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.



- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implementação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PEDLER, et al. **The learning company project report**. Employment Department, 1988.
- PETITFILS, J. C. **Os socialismos utópicos**. São Paulo: Circulo do Livro S. A., 1982.
- PLATÃO. **Diálogos III: a república**. Rio de Janeiro: Tecnoprint S. A., 1990.
- POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para uma análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E. What is strategy. **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov./dec., 1996.
- PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSN Management**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 6-11, mar./abr., 1997.
- PRAHALAD, C. K. Em buscado novo. **HSN Management**, São Paulo, v. 2, n. 7, p. 6-12, mar./abr., 1998.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 179-191, may/jun., 1990.
- PUGH, D. S. et al. Dimension of organizations structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, p. 65-105, jun. 1969.
- RAMOS, A G. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 32-65, jan./mar., 1983.
- RAMOS, A. G. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. **Revista de Administração Pública**, p. 65-76, jan. /mar., 1983.

- REGIS, J. A. **Desempenho organizacional**: uma análise comparativa das companhias estaduais de saneamento básico. Florianópolis, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- RODRIGUES, S. B., SÁ, R. C. R. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 158-174, out./dez., 1984.
- ROTHSCHILD, W. E. **Como ganhar (e manter) a vantagem nos negócios**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SAINT-PIERRE, H. L. **Max Weber: entre a paixão e a razão**. Campinas: Editora da UNICAMP, 1994.
- SALM, J. F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**. Florianópolis, 1(2), p. 18-42, out., 1993.
- SELEME, A. **Tecnologia e poder em organizações hospitalares: o caso do HGCR**. Florianópolis, 1988. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- SENGE, P. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymarck, 1997.
- SMITH, A. **Teoria de los sentimientos morales**. México: Fonde de Cultura Económica S. A de G. V., 1992.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUN TZU II. **A arte de Guerra: os documentos perdidos**. São Paulo: Record, 1996.
- TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.
- VAHL, R. T. et al. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: Editora UFSC, 1989.
- VALENÇA, A. C. **Eficácia profissional: obra em homenagem aos 23 anos da publicação de "Theory in Practice" de Chris Argyris e Donald Schön**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

WAHRLICH, B. M. de Sousa. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1992.

WEBER, M. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1968.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Volume 1, Brasília: Editora da UnB, 1994.

WEIL, P. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos Ltda., 1993.

WHITEHEAD, A. N. **A função da razão**. Brasília: Editora da UnB, 1988.

VOEGELIN, E. **A nova ciência política**. Brasília: Editora da UnB, 1982.